

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos

Tesis

**Propuesta de un plan de proceso de selección para  
mejorar el desempeño laboral de los colaboradores  
en la Empresa JEMAXCE de Huancayo**

Cintya Zarina Falcon Montes  
Haymee Carmen Javier Fernandez

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración y Recursos Humanos

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesora

**Mg. Carmela Iris Guisbert Elescano**

### **Dedicatoria**

A las personas más importantes en mi vida, mi madre y hermanos, quienes siempre me guiaron por el buen camino, me aconsejaron y alentaron para siempre luchar por mis metas.

**Cintya Zarina.**

A mi amada madre, por su apoyo y motivación de seguir adelante.

A mi adorado hijo, que me impulsa cada día a superarme.

**Haymee Carmen.**

### **Agradecimientos**

A Dios, por darnos salud y sabiduría para continuar con nuestros proyectos.

A nuestra asesora Mg. Carmela Iris Guisbert Elescano, por sus acertadas orientaciones en el desarrollo de la investigación.

Al gerente de la empresa JEMAXCE, por brindarnos la información requerida y permitirnos implementar el plan de selección.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Índice de contenidos .....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xv
Abstract .....	xvi
Introducción .....	xvii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	19
1.1. Delimitación de la investigación.....	19
1.1.1. Territorial. ....	19
1.1.2. Temporal. ....	19
1.1.3. Conceptual.....	19
1.2. Planteamiento del problema.....	19
1.3. Formulación del problema .....	21
1.3.1. Problema general.....	21
1.3.2. Problemas específicos. ....	21
1.4. Objetivos de la investigación .....	21
1.4.1 Objetivo general. ....	21
1.4.2 Objetivo específico.....	21
1.5. Justificación de la investigación .....	22
1.5.1. Justificación teórica.....	22
1.5.2. Justificación practica.....	22
1.5.3. Justificación metodológica.....	22
Capítulo II Marco Teórico .....	24
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.1.1. Artículos científicos. ....	24
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales .....	32
2.2. Bases teóricas .....	38
2.2.1. Selección. ....	38
2.2.2. Desempeño laboral.....	42
2.3. Definición de términos básicos .....	46
Capítulo III Hipótesis y Variables .....	48
3.1. Hipótesis.....	48

3.1.1. Hipótesis general.....	48
3.1.2. Hipótesis específicas.....	48
3.2. Identificación de las variables.....	48
3.3. Operacionalización de variables.....	48
Capítulo IV Metodología.....	51
4.1. Métodos de la Investigación.....	51
4.1.1. Métodos generales.....	52
4.1.2. Métodos específicos.....	53
4.2. Configuración de la investigación.....	53
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	53
4.2.2. Tipo de investigación.....	53
4.2.3. Nivel de investigación.....	53
4.2.4. Diseño de investigación.....	53
4.3. Población y Muestra.....	54
4.3.1. Población.....	54
4.3.2. Muestra.....	55
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
4.4.1. Técnicas.....	55
4.4.2. Instrumentos.....	56
Capítulo V Resultados.....	59
5.1. Descripción del trabajo de campo.....	59
5.1.1. Modelo de selección de personal de la empresa JEMAXCE.....	59
5.1.2. Implementación de la propuesta del plan de selección de personal.....	75
5.2. Presentación de resultados.....	77
5.2.1. Variable selección de personal.....	77
5.2.2. Variables Desempeño laboral.....	87
Capítulo VI Propuesta del plan de selección.....	123
6.1. Descripción de la propuesta.....	123
6.2. Objetivos de la propuesta.....	123
6.2.1. Analizar la situación de la empresa JEMAXCE.....	124
6.2.2. Elaboración de perfiles de puesto.....	128
6.2.3. Diseñar el proceso de planeación de recursos humanos.....	144
6.2.4. Establecer métodos de reclutamiento.....	147
6.2.5. Elegir técnicas de selección de acuerdo al giro de la empresa.....	151
Capítulo VII: Discusión.....	179

7.1. Discusión de resultados.....	179
Conclusiones.....	183
Recomendaciones.....	185
Apéndices.....	188

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de operacionalización de la variable “Selección de personal” .....	49
Tabla 2: Matriz de Operacionalizacion de la Variable “Desempeño laboral” .....	50
Tabla 3: Personal del área de producción de la empresa "JEMAXCE" S.R.L. ....	54
Tabla 4 Resumen de procedimiento de casos .....	57
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad .....	57
Tabla 6: A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización. ....	59
Tabla 7: Se le informó sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.....	60
Tabla 8: Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización..	61
Tabla 9: Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño. ....	62
Tabla 10: A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa. ....	62
Tabla 11: Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal. ....	63
Tabla 12: La empresa informa cuando va a contratar personal de forma interna o externa. ....	64
Tabla 13: La rotación de personal es frecuente en la empresa. ....	65
Tabla 14: La empresa brinda facilidades de ascenso. ....	65
Tabla 15: Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal. ....	66
Tabla 16: La empresa paga puntualmente los sueldos.....	67
Tabla 17: Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo. .....	68
Tabla 18: En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado. .....	68
Tabla 19: Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.....	69
Tabla 20: La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo. ....	70
Tabla 21: Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo. ....	71
Tabla 22: Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.....	71
Tabla 23: Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado.....	72
Tabla 24: A usted le interesa formar parte de la empresa “JEMAXCE" S.R.L.....	73

Tabla 25: En la empresa le ofrecen estabilidad laboral. ....	74
Tabla 26 Diagrama de Gantt de la implementación de la propuesta. ....	75
Tabla 27: A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización. ....	77
Tabla 28: Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización. ....	78
Tabla 29: Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.....	79
Tabla 30: Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal. ....	79
Tabla 31: La rotación de personal es frecuente en la empresa. ....	80
Tabla 32: Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal .....	81
Tabla 33: La empresa paga puntualmente los sueldos.....	82
Tabla 34: Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo. ....	82
Tabla 35: En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado. ....	83
Tabla 36: La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo. ....	84
Tabla 37: Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.....	85
Tabla 38: En la empresa le ofrecen estabilidad laboral. ....	85
Tabla 39: El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido. ....	88
Tabla 40: El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido. ....	88
Tabla 41: El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos. ....	90
Tabla 42: El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos. ....	90
Tabla 43: El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias. ....	92
Tabla 44: El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias. ....	92
Tabla 45: El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado. ....	94
Tabla 46: El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado. ....	94
Tabla 47: El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.....	95
Tabla 48: El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.....	96

Tabla 49: El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma. ....	97
Tabla 50: El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma. ....	98
Tabla 51: El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa. ....	99
Tabla 52: El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa. ....	100
Tabla 53: El personal promueve el trabajo en equipo.....	101
Tabla 54: El personal promueve el trabajo en equipo.....	102
Tabla 55: El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.....	103
Tabla 56: El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.....	103
Tabla 57: El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva. ....	104
Tabla 58: El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva. ....	105
Tabla 59: El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.....	106
Tabla 60: El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.....	107
Tabla 61: El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados..	108
Tabla 62: El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	108
Tabla 63: El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros. ....	110
Tabla 64: El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros. ....	110
Tabla 65: El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados. ....	112
Tabla 66: El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados. ....	112
Tabla 67: El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas. ....	113
Tabla 68: El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas. ....	114
Tabla 69: El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.....	116
Tabla 70: El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.....	116
Tabla 71: El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto. ....	117
Tabla 72: El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto. ....	118
Tabla 73: El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral. ....	119
Tabla 74: El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral. ....	119

Tabla 75: Perfil de puesto del residente de obra. ....	128
Tabla 76: Perfil de puesto del maestro de obra. ....	130
Tabla 77: Perfil de puesto del operario. ....	132
Tabla 78: Perfil de puesto del peón. ....	133
Tabla 79: Perfil de puesto del arquitecto. ....	134
Tabla 80: Perfil de puesto del topógrafo. ....	135
Tabla 81: Perfil de puesto del jefe de abastecimiento. ....	137
Tabla 82: Perfil de puesto del jefe de almacén. ....	139
Tabla 83: Perfil de puesto del jefe de licitaciones. ....	141
Tabla 84: Perfil de puesto del asistente de recursos humanos. ....	143
Tabla 85: Rendimientos mínimos y promedios del personal. ....	145
Tabla 86: Personal calificado del departamento de construcción de la empresa JEMAXCE. ....	146
Tabla 87: Base de datos del personal. ....	147
Tabla 88: Costos promedios de los medios de reclutamiento. ....	151
Tabla 89: Modelo de solicitud de empleo. ....	153
Tabla 90: Prueba de conocimiento para residente de obra. ....	154
Tabla 91: Prueba de conocimiento para maestro de obra. ....	155
Tabla 92: Prueba de conocimiento para operario- oficial. ....	156
Tabla 93: Prueba de conocimiento para arquitecto. ....	157
Tabla 94: Prueba de conocimiento para topógrafo. ....	158
Tabla 95: Formato de requerimiento personal. ....	159
Tabla 96: Formato de revisión de CV. ....	160
Tabla 97: Guía de entrevista. ....	161
Tabla 98: Verificación de referencias. ....	163
Tabla 99: Formato de terna. ....	164
Tabla 100: Test psicotécnico. ....	165
Tabla 101: Test de Wartegg. ....	173

## Índice de figuras

Figura 1: A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización. ....	60
Figura 2: Se le informó sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.....	60
Figura 3: Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.	61
Figura 4: Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.....	62
Figura 5: A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa. ....	63
Figura 6: Ud. conoce si la empresa necesita contratarw2 a más personal. ....	63
Figura 7: La empresa informa cuando va a contratar personal .....	64
Figura 8: La rotación de personal es frecuente en la empresa. ....	65
Figura 9: La empresa brinda facilidades de ascenso.....	66
Figura 10: Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.....	66
Figura 11: La empresa paga puntualmente los sueldos. ....	67
Figura 12: Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria.....	68
Figura 13: En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto. ....	69
Figura 14: Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.....	69
Figura 15: La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.....	70
Figura 16: Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo.....	71
Figura 17: Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción. ....	72
Figura 18: Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado. ....	72
Figura 19: A usted le interesa formar parte de la empresa "JEMAXCE" S.R.L. ....	73
Figura 20: En la empresa le ofrecen estabilidad laboral. ....	74
Figura 21: A Ud. le explicaron a detalles las actividades que debe realizar dentro de la organización. ....	77
Figura 22: Le informaron sobre las condiciones laborales de la organización.....	78
Figura 23: Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.....	79
Figura 24: Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal. ....	80
Figura 25: La rotación de personal es frecuente en la empresa. ....	80
Figura 26: Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.....	81

Figura 27: La empresa paga puntualmente los sueldos. ....	82
Figura 28: Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria. ....	83
Figura 29: En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto. ....	83
Figura 30: La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo. ....	84
Figura 31: Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción. ....	85
Figura 32: En la empresa le ofrecen estabilidad laboral. ....	86
Figura 33: El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido. ....	88
Figura 34: El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido. ....	89
Figura 35: El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos. ....	90
Figura 36: El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos. ....	91
Figura 37: El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias. ....	92
Figura 38: El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias. ....	93
Figura 39: El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado. ....	94
Figura 40: El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado. ....	95
Figura 41: El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa. ....	96
Figura 42: El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa. ....	96
Figura 43: El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa. ....	98
Figura 44: El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma. ....	98
Figura 45: El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa. ....	100
Figura 46: El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa. ....	100
Figura 47: El personal promueve el trabajo en equipo. ....	102
Figura 48: El personal promueve el trabajo en equipo. ....	102
Figura 49: El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión. ....	103
Figura 50: El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión. ....	104

Figura 51: El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva. ....	105
Figura 52: El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva. ....	105
Figura 53: El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable. ..	107
Figura 54: El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable. ..	107
Figura 55: El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	108
Figura 56: El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	109
Figura 57: El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros. ....	110
Figura 58: El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros. ....	111
Figura 59: El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados....	112
Figura 60: El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados....	113
Figura 61: El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas. ....	114
Figura 62: El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas. ....	115
Figura 63: El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos. ....	116
Figura 64: El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos. ....	116
Figura 65: El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto. ....	117
Figura 66: El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto. ....	118
Figura 67: El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral. ....	119
Figura 68: El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral. ....	120
Figura 69: Organigrama .....	126
Figura 70: Logotipo de la empresa JEMAXCE.....	127
Figura 72: Propuesta de aviso para el mural de la empresa JEMAXCE. ....	148
Figura 73: Propuesta de convocatoria interna por correo corporativo.....	149
Figura 74: Aviso de convocatoria en diarios para puestos operativos.....	149
Figura 75: Avisos en bolsas de trabajo para puestos estratégicos. ....	150
Figura 76: Aviso de convocatoria en redes sociales. ....	150
Figura 77: Avisos en murales de universidades, entidades del estado y otros. ....	150
Figura 78: Flujograma del proceso de selección.....	152

## Resumen

La investigación se desarrolló en la empresa JEMAXCE, que se dedica al rubro de la construcción, el objetivo principal fue desarrollar un plan de proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE. Para desarrollar el estudio se buscó antecedentes nacionales como internacionales, se analizó bibliografía de diversos autores quienes dieron alcances sobre la selección de personal y desempeño laboral.

En la investigación se planteó las hipótesis, las cuales fueron demostradas luego de la aplicación del plan de selección propuesta a la empresa; el enfoque es cuantitativo porque se usó una medición numérica, el tipo es básico ya que se define procesos sistemáticos y empíricos y el nivel es explicativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario correspondiente a la selección, se aplicó al área de producción, la matriz de desempeño laboral fue aplicada por el residente de obra a los trabajadores del área de producción, y la guía de entrevista fue aplicada al gerente de la empresa para conocer aspectos importantes.

Se desarrolló el plan de selección en el cual se propuso diseños de perfil de puestos para cada rol o función de trabajo de la empresa, se implementó métodos de reclutamiento y técnicas de selección, los cuales ayudarán a la organización captar al mejor talento humano y mejorar el desempeño laboral.

Los resultados de la investigación demostraron que, luego de la implementación del plan de selección mejoró el desempeño laboral de los colaboradores, es necesario que la empresa aplique en lo sucesivo este plan para que logre posicionar a la empresa en el rubro de la construcción.

**Palabras claves:** Selección de personal, desempeño laboral, propuesta, plan, construcción.

## Abstract

The research was developed at JEMAXCE, a company dedicated to the construction industry. The main objective was to develop a selection process plan to improve the work performance of the collaborators at JEMAXCE. In order to develop the study, national and international antecedents were searched, and the bibliography of diverse authors was analyzed, who gave scopes on the selection of personnel and labor performance.

In the research, the hypotheses were raised, which were demonstrated after the application of the selection plan proposed to the company; the approach is quantitative because a numerical measurement was used, the type is basic since systematic and empirical processes are defined and the level is explanatory.

The instrument used was the questionnaire corresponding to the selection, it was applied to the production area, the labor performance matrix was applied by the site resident to the workers in the production area, and the interview guide was applied to the company manager to learn about important aspects.

A selection plan was developed in which job profile designs were proposed for each role or job function in the company. Recruitment methods and selection techniques were implemented, which will help the organization attract the best human talent and improve job performance.

The results of the research showed that, after the implementation of the selection plan, the labor performance of the collaborators improved. It is necessary for the company to apply this plan in the future in order to position the company in the construction industry.

**Keywords:** Personnel selection, work performance, proposal, plan, construction.

## **Introducción**

En la actualidad las organizaciones desarrollan diversos procesos dentro de la gestión de recursos humanos como la planeación, inducción, capacitación, contratación, reclutamiento y selección de personal, este último tiene gran impacto en las organizaciones; de ello dependerá que se capte y desarrolle al personal más idóneo para cada puesto de trabajo, teniendo como resultado un mejor desempeño laboral que beneficiará a la empresa para cumplir los objetivos y evitar gastos innecesarios producto de la alta rotación de personal.

Es muy importante que en una organización los colaboradores se encuentren motivados, para que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente, fomentando un buen clima laboral, esto tiene implicancia desde el diseño de puestos de trabajo hasta la contratación del mejor candidato, para ello se debe seguir con procedimientos que tienen que ver con los medios de reclutamiento, las técnicas de selección y la presentación de la terna.

Según el estudio realizado por el Grupo Softland en el 2016 con representación de Teresa Morales menciona que Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, una de las causas es el uso de herramientas precarias o la falta de sistematización en el proceso de selección, los cuales afectan directamente al desempeño laboral, este es medido a través de una evaluación de desempeño que arrojan indicadores que permite al gerente sintetizar información sobre el trabajo de sus colaboradores y poder tomar correctamente decisiones que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa.

La investigación se desarrolló en la empresa JEMAXCE S.R.L, abordando siete capítulos, en el primer capítulo se desarrolló el planteamiento del problema, delimitación de la investigación, formulación del problema, los objetivos de la

investigación y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico, mencionando los antecedentes de la investigación, revisando artículos científicos, tesis nacionales e internacionales, las bases teóricas del desempeño laboral y la selección de personal y algunos términos básicos que ayudaron al mejor entendimiento.

En el tercer capítulo se planteó las hipótesis generales y específicas, se realizó la identificación de variables y se desarrolló la operacionalización de las mismas.

En el capítulo cuatro, se desarrolló la metodología de la investigación abordando el enfoque de la investigación, tipo, nivel, métodos, y diseño de investigación, población y muestra, y técnicas e instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos.

En el capítulo cinco se presenta los resultados obtenidos en la investigación, se describe el trabajo de campo.

En el capítulo seis se presenta la propuesta del plan de selección del personal después del análisis.

En el capítulo siete se desarrolla la discusión de resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

Las autoras.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Delimitación de la investigación**

##### **1.1.1. Territorial.**

La presente investigación se realizó dentro de la empresa JEMAXCE S.R.L.

##### **1.1.2. Temporal.**

La presente investigación se desarrolló desde el mes de mayo del 2019 a marzo del 2020.

##### **1.1.3. Conceptual.**

La línea de investigación es el proceso de selección de personal con el desempeño laboral.

#### **1.2. Planteamiento del problema.**

Según el estudio realizado por el Grupo Softland en el 2016 representado por Teresa Morales menciona que Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, una de las causas sería el uso de herramientas precarias o la falta de sistematización en el proceso de selección, esto genera que uno de cada tres de personas elegidas deje de pertenecer a una compañía en el corto plazo provocando más del 43% de sobrecostos de una corporación, esta situación real de las empresas lleva a pensar que ellas no desarrollan un adecuado proceso de selección empleando herramientas

inadecuadas que hacen que fallen en el reclutamiento como en la selección, además de no realizar la planificación de estos para así estimar demandas necesarias de personal y no originar sobrecostos en los distintos procesos como también en el desempeño laboral.

Las empresas tienen como objetivo atraer, retener y gestionar al personal dentro de la organización, buscando destacar el mayor rendimiento, en la actualidad estas atraviesan el problema en el proceso de selección, siendo esta poco eficiente, ya que en la mayoría de casos no se practica o no se desarrolla adecuadamente estos procesos, llegando así a bajos niveles de desempeño y sobrecostos innecesarios.

El proceso de selección es un conjunto de actividades que a través del tiempo ha sufrido cambios, como tal las empresas deben estar preparadas para innovar el proceso y de esta manera tener mayor eficiencia al reclutar y seleccionar al personal para elevar su productividad.

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa "JEMAXCE", menciona que el proceso de selección no es muy eficiente, pero que debido al rubro de negocio esta tiene mucha importancia, ya que de ellos dependen exclusivamente del personal por el nivel de productividad que desempeñan, también manifiesta que ha sido difícil encontrar personal con el perfil solicitado, ya que en su mayoría no cumplen con los requisitos especificados, y por no afectar la productividad se han visto obligados a contratarlos; en relación al desempeño laboral de los trabajadores, menciona que las evaluaciones se realizan de acuerdo al nivel de avance de la producción y si en caso los trabajadores no llegan a cumplir con el progreso esperado se les despide, la empresa no considera que esto origina un trabajo bajo presión donde los trabajadores no pueden llegar a altos niveles de desempeño, además de generar alta rotación del personal afectando a la productividad por la demora a falta de personal, por ello se plantea el

siguiente estudio en determinar la relación que tiene el proceso de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general.**

¿Cómo desarrollar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?

#### **1.3.2. Problemas específicos.**

- ¿Cómo realizar el análisis y diseño de puesto para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?
- ¿Cómo desarrollar la planeación de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?
- ¿Cómo definir el método de reclutamiento para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?
- ¿Qué técnicas de selección de personal aplicar para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

#### **1.4.2 Objetivo específico**

- Proponer un efectivo análisis y diseño de puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa

JEMAXCE de Huancayo.

- Describir el proceso de planeación de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- Definir el método de reclutamiento para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- Diseñar técnicas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- Establecer un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1. Justificación teórica**

La investigación se desarrolló con el fin de mejorar la gestión del proceso de selección debido a que actualmente no ponen en práctica las técnicas que permitan contar con personal calificado y comprometido con la empresa, es importante contar con un plan de selección para mejorar el desempeño. En tal sentido, el estudio busca poder contribuir al avance de los conocimientos sobre el proceso de selección y el desempeño laboral, por tanto, seguir con las investigaciones en la gestión del talento humano.

### **1.5.2. Justificación practica**

A nivel práctico con el desarrollo de esta investigación se propone el plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa JEMAXCE S.R.L. Por tanto, la investigación puede ser aplicada en otras empresas que deseen desarrollar un óptimo proceso de selección.

### **1.5.3. Justificación metodológica**

Para la elaboración del plan de selección propuesto en la presente investigación se usó el cuestionario para medir el proceso de selección en la empresa, asimismo la matriz de evaluación para medir el desempeño laboral antes y después de la implementación de la propuesta del plan de selección. Esta investigación servirá de precedente para posteriores investigaciones.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Artículos científicos.**

Hernández (2009) en su artículo titulado “Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado” de la Universidad EAFIT de Colombia, cuyo objetivo central de la investigación fue interrogar las prácticas de selección de personal, la misma que pretende develarlas como instrumentos de dominación socialmente aceptados, con los cuales se incurre en abusos sobre los candidatos. Estos procesos que hacen parte de la gestión humana y el quehacer administrativo se cuestionan desde una perspectiva hermenéutica, los cuales tienen sus fundamentos arraigados en la psicología, de donde toma algunas herramientas con un uso descontextualizado. El trabajo realizado presenta sintéticamente y esboza algunas consideraciones finales, no sin antes abordar algunas teorías de autores que permiten poner en contexto el problema y sustentar la postura ética que trasluce el escrito, siendo los más relevantes el análisis de Follet, Weber, Foucault y Deleuze.

La selección de personal está arraigada en la historia de dos disciplinas que desde largo tiempo transitan juntas, la administración y la psicología. La presencia de la psicología aplicada a la empresa es decisiva en algunos procesos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, especialmente aquellos que hacen parte de la gestión

humana, entre los cuales se cuenta la selección de personal como subproceso. Esta ocupa el foco central en el presente escrito. A partir de la propia experiencia, se generó, en quien realiza esta pesquisa, una sospecha en torno a las prácticas de selección de personal, pareciera que en estas se cometen abusos con las personas que participan como entrevistados se realiza una aproximación a este concepto que va en concordancia con lo que aquí se entiende por abuso, en el sentido de aprovecharse o tratar de manera deshonesto a alguien, tanto individuales como colectivos. En las prácticas de la referencia se advierte que el abuso consiste en la imposición de un seleccionador sobre otro u otros participantes del proceso. Quien se impone lo hace desde un lugar de poder, un poder que suele utilizarse como forma de dominación. En el proceso de selección el abuso se hace presente a partir de presiones psicológicas inferidas a los candidatos que se examinan; imposiciones que se manifiestan por la vía de la intimidación, la ridiculización, ciertas presiones corporales, observación intimidante, jornadas extenuantes en las que incluso suelen aplicarse pruebas no prescritas en las recomendaciones de la misma psicología, baterías de test con varios cuestionarios que deben resolverse en una misma jornada, situación que por lo demás, suele modificar los resultados. Por otro lado, se hace uso de test proyectivos que no siempre están en consonancia con las condiciones que los mismos demandan en su aplicación; en algunos casos suelen evocar situaciones traumáticas infantiles con posibilidades de producir crisis profundas. De igual modo, se induce cierto sometimiento del cuerpo a la tecnología, por ejemplo, con la búsqueda de la “verdad”, como ocurre con el polígrafo y los centros de simulación o *assessment center*. Se contextualiza la psicología aplicada a la empresa, como punto de partida de la selección de personal en el ámbito empresarial. También se plantea la relación entre selección de personal y administración y se incluye una breve delimitación de las prácticas que se llevan a cabo

en dichas circunstancias, es decir, se responde el interrogante de cómo se realiza el proceso de selección. Finalmente, a la luz de distintos autores, se plantean algunas conjeturas construidas con datos producidos en el trabajo de campo y se esbozan algunas consideraciones a manera de reflexión.

Naranjo (2012) en su artículo “El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla” de la Universidad del Norte Colombia. El propósito fue mostrar los resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para ello se utilizó la información suministrada por la cámara de comercio que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas; se diseñaron dos modelos de encuesta y un modelo de entrevista que permitió apreciar la realidad de la situación laboral; simultáneamente, se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías que suministraron la información base para determinar la realidad en los procesos de selección, y finalmente para comparar la información se tomó una muestra representativa de la población laboral.

En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes quienes al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los referencie o “apadrine”. Con esta investigación se buscó contextualizar el concepto de “hombre”,

en la forma como ha venido evolucionado en el mercado empresarial a medida que la gestión ha cambiado y se centró en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Teniendo en cuenta esta evolución, principalmente se analizará la transparencia en los procesos de selección, la importancia de las personas las cuales están presentes en cada una de las facetas de una empresa. El planteamiento las funciones y los resultados dependen fundamentalmente de la disposición y trabajo que realicen los empleados; por tanto, un directivo debe saber tanto de actividad empresarial como de personas. Esto es precisamente lo que les falta a muchos directivos, tienen amplios conocimientos técnicos y de estrategia, pero carecen de las aptitudes para organizar y motivar a las personas. Este artículo busca resaltar la importancia de ejecutar procesos de selección transparentes basados en nuevos modelos de competencia que permitan identificar la verdadera capacidad productiva de un individuo, definida en términos de desempeño en un contexto laboral en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Becerra (2010) en su artículo “La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus Empresas.” del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Cuba. El trabajo aborda la participación activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones como condición indispensable de su desempeño laboral y su desarrollo individual. La Gestión de recursos humanos con un enfoque estratégico convoca a un enfoque participativo teniendo en cuenta la influencia que pueden ejercer en la toma de decisiones de sus entidades; ¿Existe una única forma de participar los trabajadores en la toma de decisiones?, ¿Acaso su propio desempeño laboral no es ya una forma de participar?, a continuación, se delimitan cuatro alternativas posibles. Ellas expresan diferentes niveles de implicación, pero resumen

las formas de participación que deben promoverse en la empresa. (a) Información; la desigualdad informativa hace imposible la participación. Pudiera decirse que esta es la forma más elemental de participar y a la vez básica para lograr el compromiso que requiere la organización. Un trabajador desinformado es un trabajador sin posibilidades de participar activa y conscientemente en la toma de decisiones en su empresa. (b) consulta; la administración elabora y presenta una información escuchando el parecer o punto de vista de los trabajadores y manteniendo el poder de decisión. Por ejemplo, cuando se aplican medidas disciplinarias. (c) cooperación; es una forma de participación de mayor complejidad que las anteriores. Presupone una labor de conjunto a un mismo nivel en el tratamiento del tema en cuestión previo a la toma de decisión. Ambas partes se sientan en una mesa de diálogo y elaboran en conjunto con la misma responsabilidad. Las propuestas investigativas que se preparen han de buscar que los trabajadores individualmente sepan que se espera de ellos en su trabajo específico, cuenten con los recursos materiales y técnicos apropiados, sepan hacer cada día aquello en lo que pueda destacarse, sean reconocidos apropiada y sistemáticamente por el trabajo bien hecho, las motivaciones se sustentan en potenciar las fortalezas y no en pretender eliminar las debilidades; que los jefes sean capaces de demostrar verdadero interés en cada trabajador como persona y estimular el desarrollo personal y profesional.

Lo primero que se debe desterrar es el concepto estrecho de ver al trabajador únicamente como un elemento del proceso de trabajo, como un recurso cuyo fin es producir o prestar un servicio eficaz y eficiente. Por otra parte, ver al centro de trabajo solamente como ente destinado a cumplir su objeto social de producir o prestar un servicio competitivo, minimiza su papel. El centro de trabajo es mucho más que eso, es el lugar donde el hombre realiza una parte importante de su proyecto de vida, de

creación y potenciación del valor ético moral.

Francia Celis, de Soto (2006) en su artículo “La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, aborda de manera clara y sencilla la gestión de recursos humanos en organizaciones de servicio, los recursos humanos tienen relevante importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos organizacionales; son factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas y por ende exitosas, de allí la importancia de desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y comprometido con el futuro de la organización. En las organizaciones (de servicio) el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral en función de los propósitos organizacionales, lo cual se logra con la puesta en marcha de programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente.

En consecuencia, los recursos humanos son factores que hacen a las organizaciones, productivas, competitivas y exitosas, de allí que resulte importante desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice la disponibilidad de personal bien capacitado, competente, actualizado y con actitud positiva hacia el trabajo, y comprometido con el futuro de la organización (identidad y pertenencia organizacional), por lo que se debe delimitar claramente, el objetivo al cual se dirige la gestión de los recursos humanos y la función que cumplirá la organización.

En recursos humanos se deben tomar en cuenta las funciones principales de la gestión; planificación, reclutamiento y selección de personal; desarrollo de recursos

humanos; remuneración e incentivos; seguridad e higiene; relaciones con los empleados y relaciones laborales; investigación de recursos humanos.

López (2010) en su artículo “La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional” de la universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba de Bolivia, menciona que para tener trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es la selección de personal por competencias, esto debido a que las organizaciones están atravesando cambios profundos, fruto de las situaciones que se están produciendo en el entorno que rodea y obligan a estas en replantear sus estrategias tanto internas como externas, y consecuentemente su modo de gestionar a su personal, de modo tal, que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores. Las empresas por consiguiente adoptan la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad para ser más competitivos. Este concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

También es importante considerar que la selección de personal es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación. Sin embargo, el presente artículo analiza la selección de personal basada en competencias que cuando está bien manejado se convierte en un ganar – ganar y permitirá ubicar mejor a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitados tanto en conocimientos

como en competencias.

Para llevar a cabo este cometido las empresas actualmente se abocan al planeamiento de una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis de currículum vitae, etc.

Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) en su artículo “Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas” de la universidad de Santiago de Compostela, España, analizó el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección en las pequeñas y medianas empresas (pyme) españolas. Los resultados encontrados muestran que el currículum vitae (CV), las referencias y la entrevista sin estructura son empleados por la mayoría de empresas tanto medianas como pequeñas. Estos instrumentos no son los mejores en términos de sus propiedades psicométricas, los resultados también indican que otros instrumentos con buenas o excelentes propiedades psicométricas, como los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas y las pruebas profesionales, son empleados por un porcentaje cada vez mayor de empresas. Por último, se comentan las implicaciones que estos resultados tienen para la práctica profesional y se ofrecen sugerencias para futuras investigaciones.

Para conocer el alcance de la misma, desde hace varias décadas se vienen llevando a cabo estudios en diferentes países con el objetivo de conocer cuáles son los instrumentos y procedimientos de selección empleados por las organizaciones, en qué grado se utilizan cada uno de ellos, hasta qué punto su uso se corresponde con la validez obtenida en las investigaciones científicas. Entre las razones por las que periódicamente se examina la utilización de instrumentos de selección destacan especialmente dos, en primer lugar, para conocer si la brecha entre científicos y profesionales se va reduciendo y en segundo lugar, porque los avances científicos dan lugar a la aparición de nuevas

técnicas que no habían sido incluidas en los estudios previos.

Es importantes insistir en la mejora de la comunicación entre el ámbito de la investigación y la práctica profesional de la gestión de los RRHH. Las empresas deben ser conscientes de la importancia de emplear herramientas fiables, válidas y que contribuyan al incremento de la utilidad económica de sus procesos de selección y a la justicia de los mismos.

### **2.1.2. Tesis nacionales e internacionales**

Quijano y Silva (2016) en su tesis de grado titulada “Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016” en la Universidad Señor de Sipán, menciona que el objetivo general fue determinar la relación de la selección del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes; para ello se desarrolló un estudio cuantitativo ya que se analizaron datos estadísticos relacionados al proceso de selección de personal y desempeño laboral, su diseño fue *ex post-facto* porque se determinó las relaciones entre variables tal y conforme se presentan en la realidad. Para el cumplimiento de los objetivos específicos se analizaron dos muestras conformadas por los clientes y trabajadores, asimismo, contó con una hipótesis alterna y nula. El estudio determina una correlación de 0,687 llegando a una contrastación afirmativa. Asimismo, la investigación fue descriptiva porque se especificaron las propiedades y características del fenómeno sometido a análisis. El método de investigación empleado fue el Hipotético deductivo ya que la empresa cuenta con problemas de selección y que se ven reflejados en el desempeño laboral de sus trabajadores. En el procesamiento de datos se trabajó con el programa estadístico SPSS22, se utilizaron distribuciones de frecuencia, media, desviación estándar y correlación de Pearson, este último para

probar si existe relación entre las variables de estudio. Se llegó a la conclusión general de la existencia de una relación entre las variables de estudio.

Medina (2017) en su tesis de grado titulada “La Selección de Personal y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Empresa LO&LO” de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, tuvo como objetivo investigar la incidencia que tiene la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO”; que durante el último trimestre del año 2016 e inicios del 2017 presentó niveles sumamente bajos de práctica profesional originado por factores como la insatisfacción del personal y escasa motivación recibida por los miembros administrativos de la compañía. Sujeto a lo descrito en el marco teórico, fundamentado en autores como Chiavenato y Martha Alles, el artículo describe los procesos de selección de personal, desde la descripción de puestos en un perfil de cargo, como los métodos adecuados de reclutamiento de potenciales candidatos a ocupar la vacante y los instrumentos de evaluación que permitirán medir que tan capacitados se encuentran para ocupar dichos puestos. Se han analizado varias revistas y libros relacionados con los temas mencionados que sirvieron de base para la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas dirigidas a 50 personas que forman parte de la institución mediante la técnica de encuesta; los datos arrojados fueron sistematizados y comprobados por el método de Chi Cuadrado que presentando un 95% de significancia y un margen de error del 5%, permitió comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo que hace referencia a la incidencia que presenta la selección de personal en el desempeño laboral. Se concluye que, para elevar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores, se debe implementar un sistema de selección de personal adecuado que asegure la contratación e inserción de nuevo personal capacitado para el cumplimiento óptimo de

sus responsabilidades y reemplazar la insatisfacción de los trabajadores por métodos de motivación.

Cancinos (2015) en su tesis titulada “Selección de Personal y Desempeño Laboral” (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur - Colombia) de la Universidad Rafael Landívar, menciona que las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi-administrativa con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de Likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15% y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determinó la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que, al mejorar el proceso de selección, también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomendó utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propuso un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

Ancasi (2017) en su tesis titulada “Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari” de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú, tuvo el propósito de dar a conocer la relación que tiene la variable selección de personal ante la variable desempeño laboral de los trabajadores de esta institución. Se encontró que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la municipalidad distrital de Macarí es malo; el 63% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la municipalidad distrital de Macarí para el proceso de selección, así mismo, el 56% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen. Por último, las herramientas psicológicas no se aplican, por ello lo califican como malo. A lo largo de la investigación, en cuanto a los resultados obtenidos del proceso de selección de personal y desempeño laboral se constató que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Macarí.

La investigación es de mucha importancia porque se ha estudiado cómo se desarrolla la selección de personal y el desempeño laboral de la institución.

Orrego (2013), en su tesis titulada “Gestión del talento humano y evaluación del desempeño laboral en el gobierno regional Junín” de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - Perú, plantea el problema de la evaluación clásica del desempeño laboral de los trabajadores. El objetivo fue determinar la influencia de la misma en la gestión del talento humano, de manera que se pueda obtener una propuesta metodológica de un plan de desarrollo para las personas, que valore su talento de quienes trabajan para el Estado, como un documento auto instructivo orientado a mejorar la medición de los indicadores del desempeño laboral y la gestión del talento humano. Utilizó una metodología de investigación de tipo descriptiva correlacional,

con un diseño no experimental-transversal; ya que al describir variables y analizar su incidencia e interrelación, se realizó una interpretación correcta de la realidad para el periodo 2010-2012 y así responder a las preguntas de investigación. Se aplicó como método general el inductivo-deductivo; usó técnicas para el acopio y procesamiento de información, las encuestas, entrevista, el fichaje y el uso de software estadístico como el SPSS. La población en estudio se dividió en dos grupos; el primero conformado por el personal administrativo con 120 trabajadores nombrados y el segundo por los usuarios externos con una población de 2909 usuarios y una muestra de 327 personas. Se planteó como hipótesis general el siguiente; los factores de la evaluación del desempeño laboral que influyen en la gestión del talento humano son, la habilidad, motivación y la adaptación al cambio. Siendo el principal componente la habilidad. Por lo tanto, al incrementar el grado de habilidad de los trabajadores, el desempeño de ellos se incrementa, siendo entonces fundamental fortalecer sus capacidades en áreas que desarrollen la habilidad de los trabajadores, para tener una respuesta directa en la mejora del desempeño laboral el cual contribuirá al desarrollo institucional y en beneficio de la población. Se recomendó la aplicación de la guía metodológica para la elaboración del plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado PDP, como mecanismo que conlleve a mejores prácticas, procedimientos de capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos del gobierno regional Junín.

Aliaga (2012) en su tesis titulada “La selección de personal para mejorar el desempeño de los gestores de cobranza del área de recuperaciones en el Banco de Materiales S.A.C. - sucursal Huancayo” de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - Perú, tuvo como objetivo determinar el tipo de selección de personal que debe realizar el Banco de Materiales S.A.C. para el puesto de gestores de cobranza del área de recuperaciones; partiendo de esta premisa propuso un modelo de proceso de

selección de personal, eficiente que genere en un corto periodo de tiempo resultados cualitativos y cuantitativos en bien de esta institución. La conclusión final señala que los procesos que debe realizar el Banmat deben de ser a través de concursos públicos, ya que de esta manera la institución captaría al personal más calificado y eficiente de una bolsa de trabajo, generando así, que el personal seleccionado se identifique con la institución, motivado en primer lugar por los beneficios sociales que le otorgarían y que toda persona anhela conseguir para el bienestar y tranquilidad de su familia. Esta situación generaría que dicho trabajador de manera inmediata se identifique incondicionalmente con la empresa. Con la propuesta obtendrá personal altamente calificado e identificado con la organización, logrando en un corto plazo alcanzar los objetivos planteados por esta institución dentro de su plan estratégico. Entonces, es necesario iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección, para eso es indispensable determinar cuál es el perfil de la persona que se necesita para el puesto, luego evaluar las necesidades que tiene el área solicitante, esto permitirá definir con precisión las características indispensables que debe reunir el puesto a ofertar, detectar que tipo de empleado debemos de seleccionar para cubrir la vacante y su inmediata incorporación y adecuación a la organización. Es importante resaltar que la búsqueda deberá dirigirse hacia personas dispuestas a trabajar en el logro de objetivos corporativos, que estén deseosos de obtener excelentes resultados, capaces de adaptarse al trabajo bajo presión y al cumplimiento de objetivos corporativos planificados. La metodología que fue utilizado es el método inductivo y deductivo, el diseño descriptivo-transaccional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Selección.**

#### ***2.2.1.1. Definición.***

Werther y Davis (2008) menciona que el proceso de selección es un conjunto de actividades donde se deben reclutar y seleccionar a las personas que se requieran para ayudar a que la empresa logre sus objetivos ya que con un proceso adecuado conducirá a un buen desempeño.

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

#### ***2.2.1.2. Dimensiones.***

Werther y Davis (2008) menciona que son cuatro actividades principales para el proceso de selección.

##### ***a. Análisis y diseño de puestos.***

Es la información acerca de los puestos y requisitos para llenarlos, estos se consiguen a través de un proceso denominado análisis de puestos en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza. El objetivo consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización; para ello se deben emplear tres aspectos.

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Elabora un cuestionario para el análisis del puesto.
- Obtiene información para el análisis de puesto.

Después se llega a obtener la descripción de puestos, esto es una explicación

escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

*b. Planeación de los recursos humanos.*

Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias, no podrán alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional; la identificación de los planes debe ser de corto y a largo plazo.

- Demanda de recursos humanos: es la estimación de las necesidades del personal a futuro a fin de llevar a cabo sus estrategias operativas.
- Oferta de recursos humanos: es el proceso donde consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa.

*c. Reclutamiento.*

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este se inicia con la búsqueda de postulantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionarán después a los nuevos empleados.

- Requisitos del puesto: para ello se debe responder a las siguientes interrogantes.
  - ¿Qué es necesario hacer?
  - ¿Qué es necesario saber?
  - ¿Qué es necesario aprender?
  - ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

- Reclutamiento interno: para ello se deberá tener en cuenta el programa de comunicación de vacantes, ya que a través de ello se informará a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlos.
- Reclutamiento externo: cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, deben identificarse candidatos en el mercado externo.

d. *Selección de personal.*

Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, este comienza en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Los pasos en el proceso de selección son los siguientes:

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevistas de selección.
- Verificación de datos y referencias.
- Examen médico.
- Entrevista con el supervisor.
- Descripción realista del puesto.
- Decisión de contratar.

**2.2.1.3. Modelo teórico.**

Minguez (2006) menciona que existen varios modelos de selección del personal, entre ellos:

- a. **Modelo de selección tradicional**; supone una relación lineal entre un parámetro secundario que llamaremos “predictor” y otro primario que denominamos “criterio”, de forma que sería seleccionado cualquier candidato que presenta el

valor más alto.

Los pasos a seguir según este modelo son cinco:

*Primero:* Realizar un análisis del trabajo para el cual debemos seleccionar un candidato, determinado aquello que se considera como eficaz.

*Segundo:* Formular una hipótesis que relacione criterio y predictor.

*Tercero:* Decidir que prueba objetiva, que datos de información biográfica, etc. Utilizaremos como predictores, determinando si realmente el instrumento elegido mide lo que se desea.

*Cuarto:* Aplicar al predictor a los candidatos.

*Quinto:* Transcurrido un espacio de tiempo, correlacionar ambos valores.

- b. ***Modelo de correlación y regresión múltiple;*** representa una ampliación del modelo tradicional, ya que utiliza varios predictores y un criterio. Este modelo supone que existen correlaciones entre los predictores que pueden compensarse entre sí, también podría ser considerado de “compensación lineal”.
- c. ***Modelo Cutoff Multiple;*** este modelo considera que cada predictor tenga asignado a priori un valor mínimo. De esta forma todos serán importantes. Un candidato sería válido siempre y cuando alcanza una puntuación mínima en cada uno de ellos.
- d. ***Modelo secuencial de toma de decisiones;*** este modelo se distingue por utilizar decisiones graduales y secuenciales en las distintas fases del proceso de selección, no emitiendo juicios únicos y definitivos acerca de los candidatos. Se eliminan resultados extremos y se toman los intermedios de cada uno de los postulantes distribuidos a lo largo del tiempo.
- e. ***Modelo comparativo de perfiles;*** busca aquellas cualidades, rasgos, aptitudes, etc., que posee el trabajador ideal en ese puesto de trabajo para que sirva de “modelo” al que los candidatos deban parecerse.

De esta forma obtenemos un “perfil ideal” que sirve para preseleccionar primero y seleccionar después a los candidatos cuyo perfil se aproxima al modelo.

## **2.2.2. Desempeño laboral.**

### ***2.2.2.1. Definición.***

Mondy y Noe (2005) afirman que son todos los procesos que se realiza al empleado para determinar que tan bien se desempeñan dentro de la organización.

- *La evaluación de desempeño;* es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, un sistema de evaluación eficaz evalúa logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy & Noe, 2005).

1. *El proceso de evaluación del desempeño:* (Mondy & Noe, 2005) mencionan que el punto de partida es identificar las metas del desempeño, después se prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente se toman decisiones quien será el responsable, el periodo y los métodos de evaluación. Durante el proceso se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación. A medida que avanza el periodo de evaluación se observará el trabajo del empleado, entonces el desempeño se evaluará formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones de ciclos.

### ***2.2.2.2. Dimensiones.***

Mondy y Noe (2005) mencionan que para establecer los criterios de desempeño debemos realizar la pregunta ¿Qué aspectos del desempeño de una persona debe evaluar una organización?, la investigación reciente sugiere que aun dentro de la misma empresa los gerentes usen a menudo criterios completamente diferentes, los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos las competencias, el

logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Se estableció los criterios de evaluación de desempeño con el gerente de la empresa JEMAXCE teniendo en cuenta lo expresado por el autor.

- a. Conocimiento del trabajo: se considera la experiencia que demuestra el empleado en la obra, como también en la manipulación de equipos y maquinarias.
- b. Efectividad en el trabajo: se considera la cantidad y calidad del trabajo que realice, el trabajador debe tener la habilidad de producir trabajo sin errores, con exactitud, limpieza. Además de cumplir con el tiempo determinado que se le establece.
- c. Actitud en el trabajo: se considera la capacidad para trabajar en equipo, toleración a la presión del trabajo, disposición para aprobar ideas y métodos nuevos que mejoren el procedimiento del trabajo.
- d. Capacidad de análisis: se considera la habilidad para tomar decisiones poco usuales en situaciones de trabajo. Facilidad para transmitir información necesaria de los asuntos de trabajo.
- e. Liderazgo: se considera la capacidad para influir en el comportamiento de los colaboradores, disposición para el aprendizaje permanente, adquisición del nuevo conocimiento y aplicación en el trabajo.
- f. Solución de conflictos: se considera a la capacidad de identificar un conflicto y tomar la iniciativa para solucionar estableciendo mediaciones.

### ***2.2.2.3. Modelo teórico.***

Dessler (2001) menciona que en la evaluación se suele realizar un método formal y predeterminado, como uno o varios que se describen a continuación.

#### ***a. Método de escala grafica de calificaciones***

Es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño, muestra una escala típica de calificaciones enumerando las características (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Chiavenato (2009) señala que las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo de personas, concentrado en el futuro y el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcado por otros factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita las negociaciones francas y objetivas.

#### ***b. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)***

En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que surge la vieja administración por objetivos (APO), con un nuevo ropaje y sin conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo

estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

En la actualidad la EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora, la evaluación de desempeño atraviesa estas etapas:

1. **Formulación de objetivos consensuales:** Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo, los objetivos se establecen conjuntamente con los subordinados y el gerente mediante una intensa negociación, para llegar a un consenso, los objetivos deben beneficiar a la organización.
2. **Compromiso personal:** Es importante que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos; se puede establecer una especie de contrato formal o psicológico para poner en práctica lo realizado.
3. **Negociación con el gerente sobre la asignación de recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos:** Después de establecer los compromisos personales, y a partir de los objetivos consensuales, el paso siguiente es definir los recursos y medios para alcanzarlos eficazmente, los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
4. **Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos:** Aquí reside el aspecto principal del sistema, el desempeño es la estrategia personal escogida por cada individuo para alcanzar los objetivos pretendidos, el gerente podrá proporcionar consejería y orientación en vez de dar órdenes.
5. **Monitoreo constante:** Es la verificación de costos-beneficio involucrados en el proceso la medición constante de los resultados y el alcance de los

objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza.

6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta y continua: Implica mucha comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia, este es un aspecto importante porque el evaluado necesita saber y recibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones, si es necesario el gerente podrá

### **2.3. Definición de términos básicos**

En este punto se desarrollará las definiciones de términos básicos que nos ayudarán a comprender mejor el estudio que se está realizando.

#### **2.3.1. Administración de recursos humanos.**

Según Werther y Davis (2008) es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

#### **2.3.2. Desempeño laboral.**

Según Chiavenato (2002) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

#### **2.3.3. Eficacia.**

Según Werther y Davis (2008) es la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Es la rapidez con la que deben hacer las cosas.

#### **2.3.4. Eficiencia.**

Según Werther y Davis (2008) es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Es el rendimiento de los recursos.

#### **2.3.5. Organización.**

Según Werther y Davis (2008) es cualquier sistema estructurado de reglas y

relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

Un efectivo plan de proceso de selección permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

- Un análisis y diseño de puesto específico permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- La planeación adecuada de recursos humanos permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- El método de reclutamiento más óptimo permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.
- Las técnicas de selección de personal más efectivas permitirán mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

#### **3.2. Identificación de las variables**

Variable independiente: Proceso de Selección de personal

Variable dependiente: Desempeño laboral

#### **3.3. Operacionalización de variables**

**Tabla 1:**

*Matriz de operacionalización de la variable “Selección de personal”*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instru- mento	Escala de valora- ción
Proceso de Selección de Personal	William B, Werther Jr, Keith D (2008) menciona que el proceso de selección es un conjunto de actividades donde se deben reclutar y seleccionar a las personas que se requieran para ayudar a que la empresa logre sus objetivos, ya que con un proceso adecuado conducirá a un buen desempeño.	Análisis y diseño de puesto.	• Información de los puestos de trabajo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización.</li> <li>▪ Se le informo sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.</li> <li>▪ Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.</li> <li>▪ Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.</li> <li>▪ A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa.</li> </ul>	Cuesti- onario de proces- o de selecci- ón.	4: SIEM- PRE 3: CASI SIEM- PRE 2: A VECE S 1:NU NCA
		Planeación de recursos humanos.	• Cantidad demandada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal.</li> <li>• La empresa informa cuando va a contratar personal de forma interna o externa.</li> </ul>		
			• Cantidad ofertada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rotación de personal es frecuente en la empresa.</li> <li>• La empresa brinda facilidades de ascenso.</li> <li>• La empresa paga puntualmente los sueldos.</li> </ul>		
		Reclutamiento	• Reclutamiento interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.</li> <li>• Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.</li> </ul>		
			• Reclutamiento externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.</li> <li>• Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.</li> <li>• La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.</li> </ul>		
		Selección del personal	• Aplicación de métodos y técnicas de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo.</li> <li>• Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.</li> <li>• Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado.</li> <li>• A usted le interesa formar parte de la empresa “JEMAXCE” S.R.L.</li> <li>• En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.</li> </ul>		

**Tabla 2:**

*Matriz de Operacionalización de la Variable “Desempeño laboral”.*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de valoración
Desempeño Laboral	Según Wayne y Robert (2005) son todos los procesos que se realiza al empleado para determinar que tan bien se desempeñan dentro de la organización.	Conocimiento del trabajo.	• Aplicación de pruebas de conocimientos .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.</li> <li>▪ El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.</li> <li>▪ El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas-indumentarias.</li> </ul>	Matriz de evaluación de desempeño.	4: OPTIMO 3: BUENO 2: REGULAR 1: MALO
		Efectividad en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia.</li> <li>• Eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal demuestra precisión y calidad del trabajo realizado.</li> <li>• El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.</li> <li>• El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma.</li> </ul>		
		Actitud en el trabajo.	• Porcentaje de avance en la obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.</li> <li>• El personal promueve el trabajo en equipo.</li> <li>• El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.</li> </ul>		
		Capacidad de análisis.	• Cantidad de veces que toma la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva.</li> <li>• El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.</li> <li>• El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.</li> </ul>		
		Liderazgo	Propone nuevos métodos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.</li> <li>• El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.</li> <li>• El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas.</li> </ul>		
		Solución de conflictos	Numero de conflictos solucionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.</li> <li>• El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto.</li> <li>• El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral.</li> </ul>		

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1. Métodos de la Investigación**

En la presente investigación se utilizó el método científico como método general, con el cual determinó la influencia que tiene la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa JEMAXCE.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que el “método científico está compuesto por 10 pasos que a continuación se describen cada uno de ellos:

1. Concebir la idea de investigación.
2. Plantear el problema de investigación.
  - Establecer objetivos de investigación.
  - Desarrollar las preguntas de investigación.
  - Justificar la investigación y viabilidad.
3. Elaborar el Marco Teórico.
  - Revisión de la literatura.
  - Construcción del marco teórico.
4. Definir el tipo de investigación.
  - Definir si la investigación se inicia como exploratorio, descriptiva, correlacional o explicativa y hasta que nivel llegara.
5. Establecer las hipótesis.

- Definir operacionalmente las variables.
6. Seleccionar el diseño apropiado de investigación.
    - Experimental puro, pre experimental, cuasi experimental.
    - No experimental.
  7. Determinar la población y la muestra.
    - Determinar el universo.
    - Elegir tipo de muestra.
    - Aplicar el procedimiento de selección.
  8. Recolección de Datos.
    - Elaborar el instrumento de medición y aplicarlo.
    - Calcular la validez y confiabilidad.
  9. Analizar los datos.
  10. Presentar los resultados.

#### **4.1.1. Métodos generales.**

En la investigación se utilizó el método descriptivo, inductivo – deductivo, analítico – sintética a continuación se define cada uno de los métodos.

- a. Método descriptivo: Este método nos permitió describir cada una de las variables de investigación, identificando las características más importantes.
- b. Método inductivo - deductivo: Este método nos permitió conocer la realidad de la empresa JEMAXCE, realizando un estudio detallado partiendo del aspecto general al particular.
- c. Método analítico - sintético: Este método nos permitió analizar la información recolectada, para conocer los elementos del problema planteado y establecer los resultados.

#### **4.1.2. Métodos específicos.**

La presente investigación utilizó el método de la observación. (Carrasco, 2006) afirma que se emplea cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos.

### **4.2. Configuración de la investigación**

#### **4.2.1. Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) en la investigación cuantitativa, los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo y el uso de estadísticas para establecer indicadores exactos.

#### **4.2.2. Tipo de investigación.**

La investigación realizada es básica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno.

#### **4.2.3. Nivel de investigación.**

La investigación realizada tiene un nivel explicativo. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre este fenómeno y en qué condiciones se da este porque dos o más variables están relacionadas.

#### **4.2.4. Diseño de investigación.**

El diseño de la presente investigación es pre experimental:

El diseño pre experimental según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

son estudios exploratorios donde a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental; después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento. Así se tiene un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo realizando así el seguimiento del grupo.

### 4.3. Población y Muestra

#### 4.3.1. Población.

La presente investigación tuvo como población de estudio a los trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE que en total son 24 trabajadores, solo se tomó en cuenta a esta área porque según la entrevista con el gerente, es el área crítica de la empresa ya que muestra alta rotación y es de vital importancia reforzar esta sección porque de ellos depende lograr los objetivos de la empresa.

Así mismo, es parte del estudio el gerente y el residente de obra de la empresa quienes son los encargados de ver el proceso de selección y el desempeño laboral de la organización.

#### Tabla 3:

*Personal del área de producción de la empresa "JEMAXCE" S.R.L.*

N°	Apellidos Y Nombres	Cargo
1	Bonilla Méndez, Hugo	Maestro de Obra
2	Sotacuro Enciso, Fidel	Operario
3	Solano Ledesma, Edelfrano	Operario
4	Ccopa Flores, Miguel	Operario
5	Merino León, Javier	Operario
6	Solano Ledesma, Félix	Operario
7	Sullcaray Riveros, Alcides	Operario
8	Condori Meza, Juvenal	Operario
9	Sotacuro Huanca, Julio	Operario
10	Julián Machuca, Anthony	Operario
11	Pérez Palomino, Moisés	Oficial
12	Soto Alvarado, Noé	Oficial
13	Machuca Palomino, Oliver	Oficial

14	Julio Condori, Rogelio	Oficial
15	Gala Cuadros, Máximo	Oficial
16	Castillo Murillos, David	Oficial
17	Tovar Asto, Jhon	Oficial
18	Taype Quispe, Pablo	Oficial
19	Tunque Monge, Santos	Peón
20	Cuadros Duran, Mauro	Peón
21	Condori Julián, Joel	Peón
22	Quispe Hilario, Antonio	Peón
23	Sullca de la Cruz, Killer	Peón
24	Tovar Asto, Jefferson	Peón

### **4.3.2. Muestra.**

Tamayo (2012) afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno.

#### ***4.3.2.1. Unidad de análisis.***

En la presente investigación se estudió a cada uno de los trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE S.R.L, que en total son 24 y también será parte del estudio el residente de obra y el gerente de la empresa.

#### ***4.3.2.2. Tamaño de la muestra.***

El tamaño de la muestra es igual a la población, no es necesario hacer uso de la fórmula de población finita.

#### ***4.3.2.3. Selección de la muestra.***

El tipo de muestra fue el tipo censal porque se estudió al 100% de la población al ser un número manejable.

## **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **4.4.1. Técnicas.**

Para la investigación se utilizó las siguientes técnicas:

- *Entrevista:* según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), implica que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes de la

investigación, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

- *Encuesta:* según (Audirac Carlos y otros, 2006), es una técnica que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.
- *Evaluación:* son un conjunto de acciones o procedimientos que conducen a la obtención de información relevante sobre algún tema.

#### **4.4.2. Instrumentos.**

- *Guía de entrevista:* este instrumento se aplicó al gerente de la empresa JEMAXCE porque es el responsable de verificar los procesos que realiza la empresa.
- *Cuestionario:* este instrumento se aplicó a los 24 trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE para medir el proceso de selección.
- *Matriz de evaluación:* este instrumento lo ejecutó el gerente y el residente de obra de la empresa JEMAXCE a los 24 colaboradores del área de producción.

#### **A. Diseño.**

- Para la presente investigación se elaboró un cuestionario de 20 preguntas para medir el proceso de selección en la empresa, lo cual se aplicó antes y después de la propuesta a los 24 trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE.
- Para medir el nivel de desempeño laboral de la empresa JEMAXCE se elaboró la matriz de evaluación que contiene 18 preguntas de acuerdo a los indicadores, el evaluador será el gerente y el residente de obra de la empresa a los trabajadores del área de producción antes y después de la propuesta.

#### **B. Confiabilidad.**

- Evaluación de desempeño laboral

Se puede observar en los resultados del estadístico alfa de Cronbach sobre el nivel de fiabilidad es de 0.732, lo cual es significativo y nos indica que el instrumento que mide la variable desempeño laboral es confiable.

**Tabla 4:***Resumen de procedimiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 5:***Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,732	18

- Selección de personal

El índice alfa de Cronbach para este instrumento acerca de la selección de personal, es de 0.894, el cual se acerca bastante a la unidad, por tanto, nos indica un alto nivel de confiabilidad de los ítems formulados en el cuestionario que miden la variable.

**Tabla 6:***Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	24	96,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 7:***Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,894	20

**C. Validez**

Los instrumentos elaborados y aplicados para esta investigación han sido aprobados por dos expertos en el tema.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Descripción del trabajo de campo

##### 5.1.1. Modelo de selección de personal de la empresa JEMAXCE.

Actualmente la empresa JEMAXCE cuenta con un proceso de selección empírico de acuerdo a la entrevista realizada al gerente, por ello se aplicó el cuestionario de selección con 20 preguntas a los trabajadores del área de producción para medir si el proceso de selección actual es el adecuado.

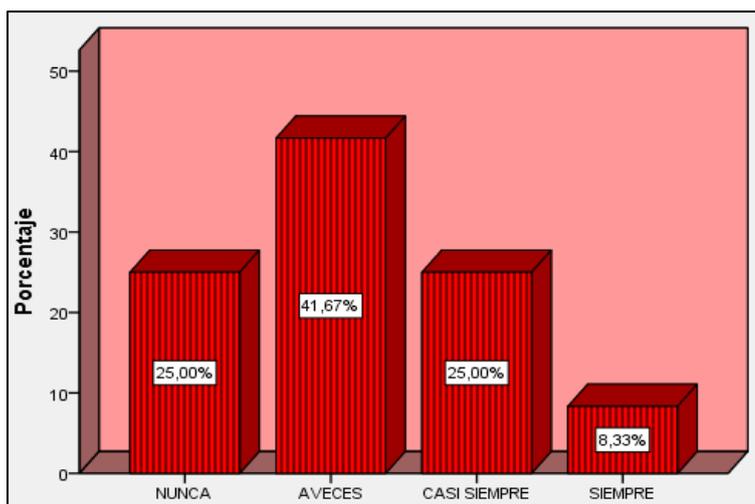
Para ello se considera la siguiente escala de valoración:

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
4	3	2	1

#### Tabla 8:

*A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	25,0	25,0
A veces	10	41,7	66,7
Casi siempre	6	25,0	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



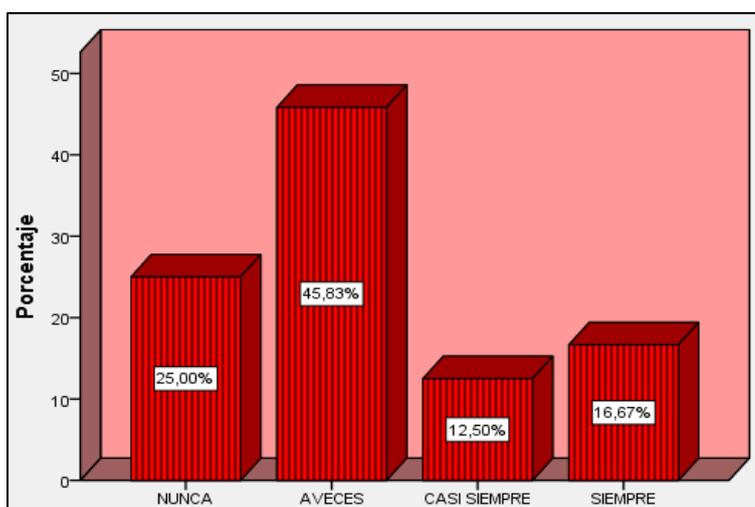
**Figura 1:** A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización.

Según la tabla 8 y figura 1 se aprecia que cuando un colaborador ingresa a trabajar a la organización no recibe información detallada de las actividades que deberá realizar dentro de ella, el 41.67 % de trabajadores refiere que a menudo solo se limita a realizar actividades básicas de su puesto de trabajo.

**Tabla 9:**

*Se le informó sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	25,0	25,0
A veces	11	45,8	70,8
Casi siempre	3	12,5	83,3
Siempre	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	



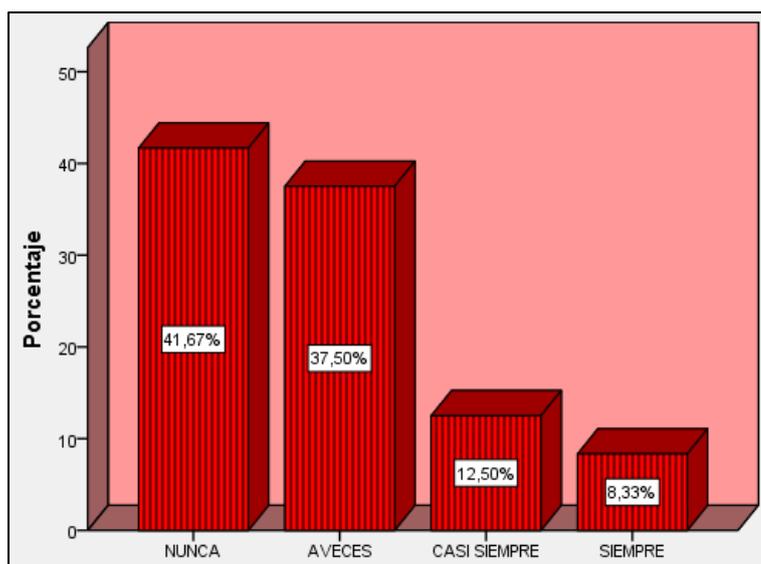
**Figura 2:** Se le informó sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.

En la tabla 9 y figura 2 se puede observar que el 45.83% de trabajadores refiere que solo a veces se les informa sobre la organización de la empresa, refieren que dentro de la inducción no se les explica su ubicación dentro del organigrama, por ende desconocen de las interrelaciones dentro de la empresa.

**Tabla 10:**

*Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	33,3	33,3
A veces	8	33,3	66,7
Casi siempre	4	16,7	83,3
Siempre	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	



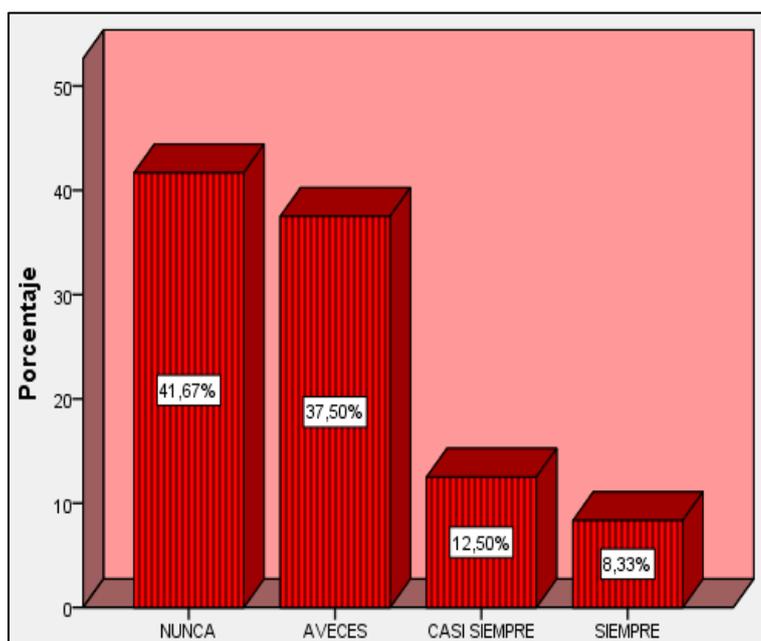
**Figura 3:** Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.

Según la tabla 10 y figura 3 se puede observar que el 66.3% de trabajadores refieren que cuando ingresaron a laborar a la organización no se les explicó de manera precisa las condiciones laborales (horarios, avance de trabajo, viajes), mencionan que durante el desarrollo de las obras fueron teniendo conocimiento de las condiciones de trabajo, el 16.67% mencionan que recibieron información referida al salario.

**Tabla 11:**

*Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	41,7	41,7
A veces	9	37,5	79,2
Casi siempre	3	12,5	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



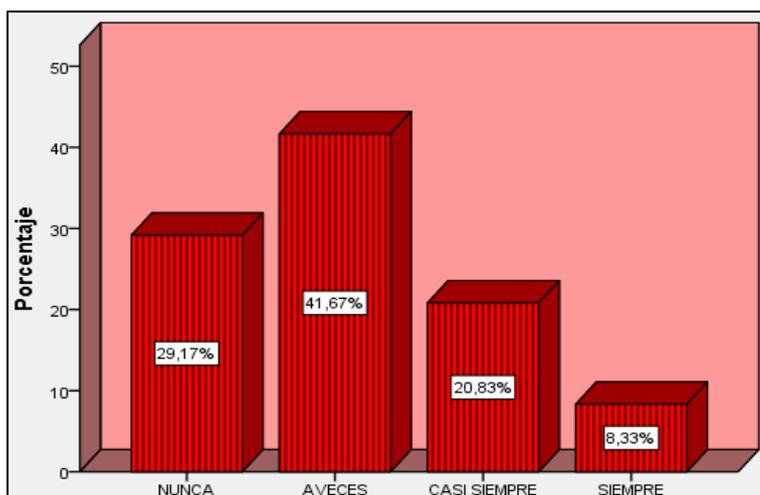
**Figura 4:** *Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.*

La tabla 11 y figura 4 muestran que los colaboradores desconocen el tema de evaluación de desempeño ya que solo trabajan de forma empírica, la organización no brinda información sobre las políticas de evaluación de desempeño, por ende no hay una actitud de superación ni un sistema de recompensas al buen desempeño.

**Tabla 12:**

*A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	10	41,7	70,8
Casi siempre	5	20,8	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



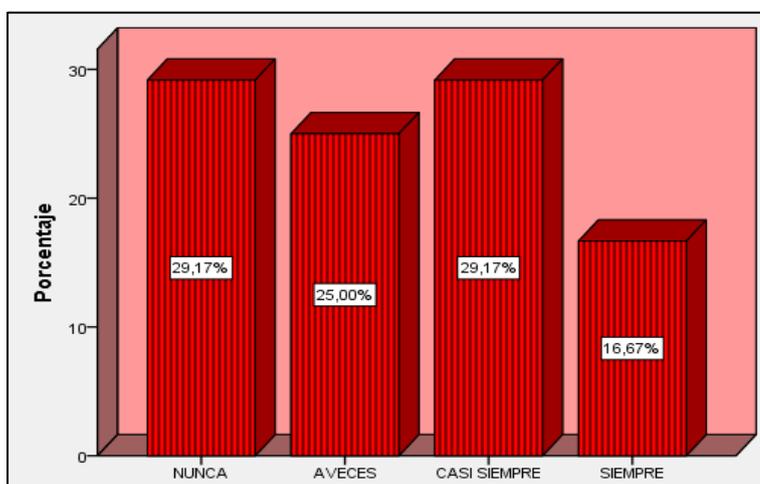
**Figura 5:** A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa.

Los resultados de la tabla 12 y figura 5 refieren que el 41.67% de trabajadores conocen algunas responsabilidades que tienen con la empresa, ya que en el proceso de inducción no se les informó de forma detallada, mientras que el 29.2% de los trabajadores desconocen en su totalidad las responsabilidades que tienen con la empresa.

**Tabla 13:**

*Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	6	25,0	70,8
Casi siempre	7	29,2	91,7
Siempre	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	



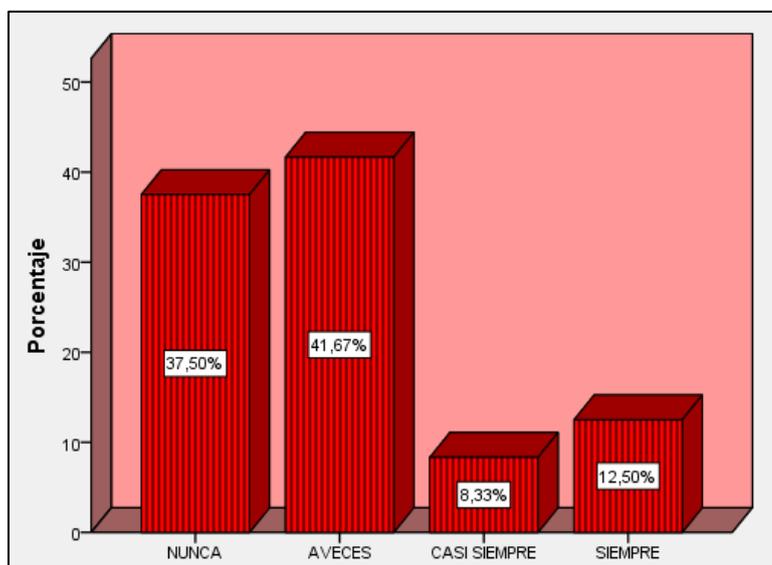
**Figura 6:** Ud. conoce si la empresa necesita contratarw2 a más personal.

Según los resultados de la tabla 13 y figura 6 el 54.17% de trabajadores no conocen si la empresa requiere contratar más personal, ya que no existe ningún medio de información de la empresa para realizar convocatorias internas.

**Tabla 14:**

*La empresa informa cuando va a contratar personal de forma interna o externa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	37,5	37,5
A veces	10	41,7	79,2
Casi siempre	2	8,3	87,5
Siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	



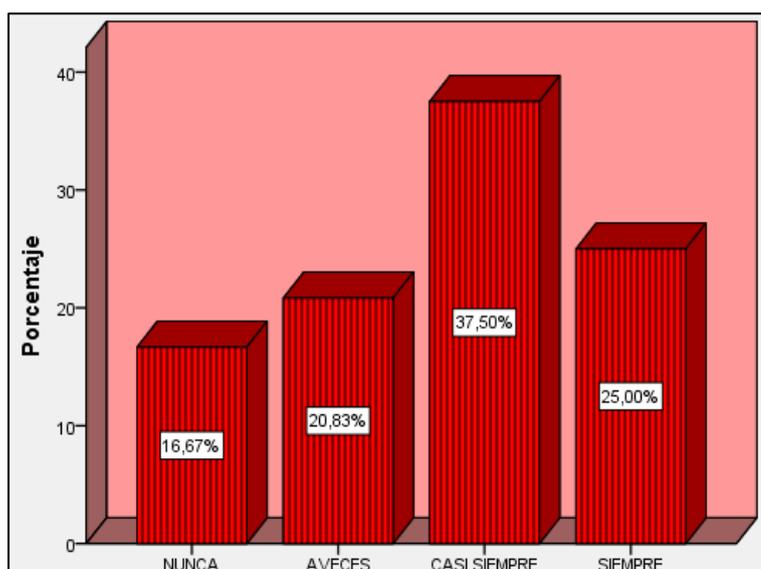
**Figura 7:** *La empresa informa cuando va a contratar personal de forma interna o externa.*

Según los resultados de la tabla 14 y figura 7, el 37.5% de trabajadores nunca se les informó sobre algún proceso de reclutamiento, mientras que el 41,7% de ellos mencionan que solo a veces se les comunica si la empresa requiere contratar a más personal, por ende se puede concluir que la organización no cuenta con un buen proceso de reclutamiento y selección.

**Tabla 15:**

*La rotación de personal es frecuente en la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	5	20,8	37,5
Casi siempre	9	37,5	75,0
Siempre	6	25,0	100,0
Total	24	100,0	



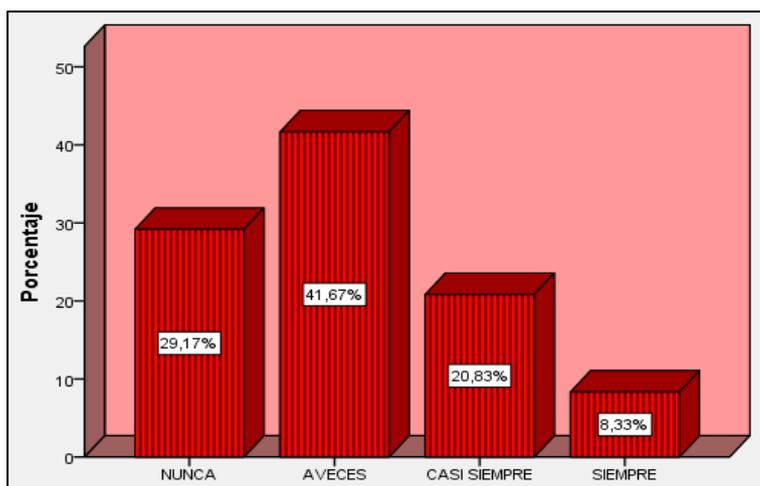
**Figura 8:** La rotación de personal es frecuente en la empresa.

Según el resultado mostrado en la tabla 13 y figura 8, en la constructora JEMAXCE los trabajadores manifiestan que siempre el personal va cambiando constantemente, el 37.5% de los colaboradores refieren que la empresa no brinda la estabilidad laboral que ellos necesitan, por ello que siempre buscan un mejor trabajo.

**Tabla 16:**

*La empresa brinda facilidades de ascenso.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	10	41,7	70,8
Casi siempre	5	20,8	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



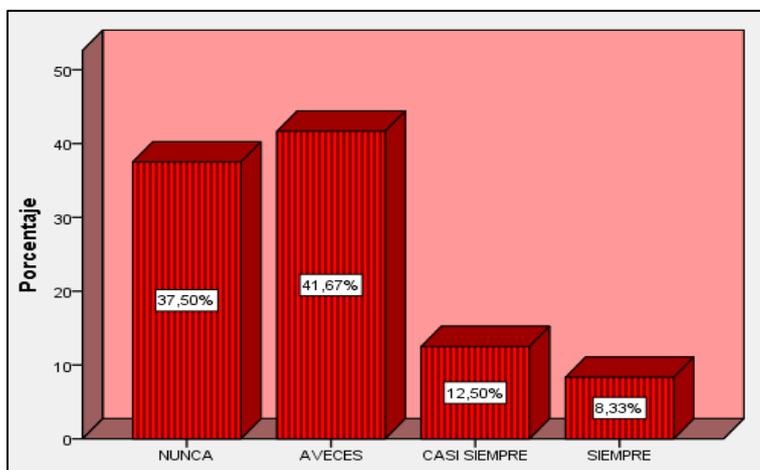
**Figura 9:** La empresa brinda facilidades de ascenso.

Según la tabla 14 y figura 9 se puede observar que en la empresa JEMAXCE no existe una política de ascensos ya que el 41.7% de los trabajadores refieren que solo a veces les dan la posibilidad de ascender, mientras que el 29.2% refiere que nunca se les explicó sobre la posibilidad de ascender de puesto jerárquico, por eso solo se conforman con el puesto que tienen actualmente.

**Tabla 17:**

*Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	37,5	37,5
A veces	10	41,7	79,2
Casi siempre	3	12,5	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



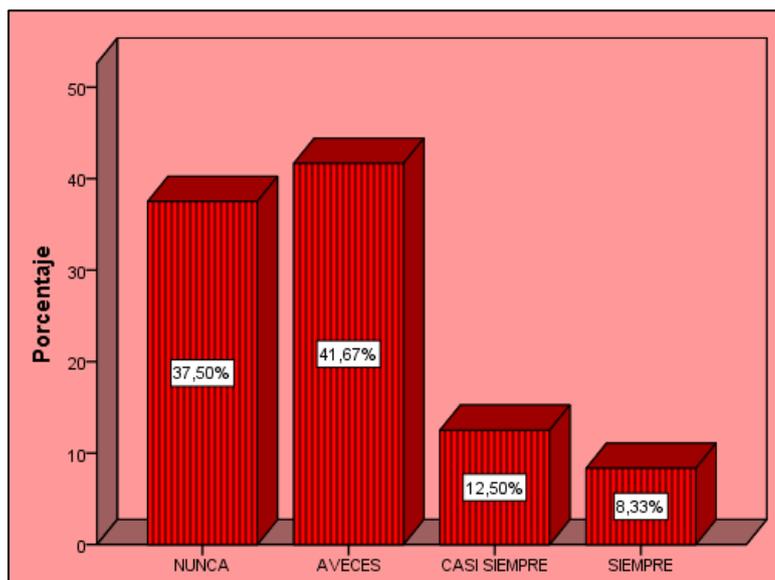
**Figura 10:** Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.

Según la tabla 17 y figura 10 se puede observar que los trabajadores desconocen en su totalidad cuando hay requerimiento de personal, a ellos no se les informa sobre el proceso de reclutamiento, la organización debería de implementar un sistema de reclutamiento interno y selección ya que esto ayudaría a generar compromiso con la empresa.

**Tabla 18:**

*La empresa paga puntualmente los sueldos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	37,5	37,5
A veces	10	41,7	79,2
Casi siempre	3	12,5	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



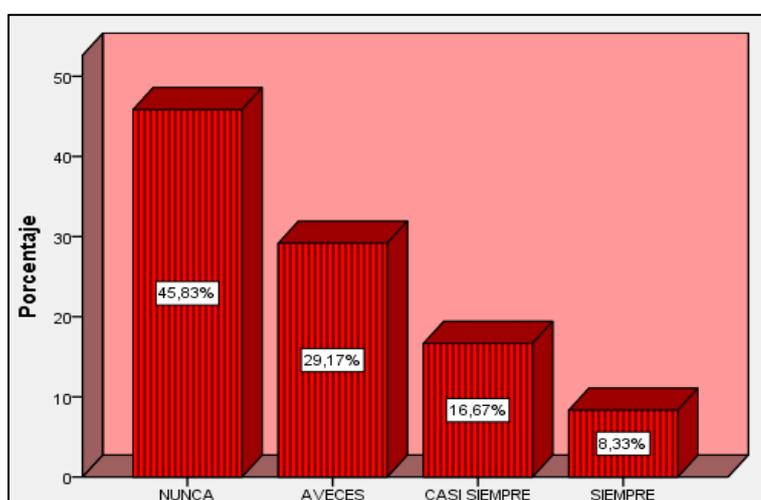
**Figura 11:** La empresa paga puntualmente los sueldos.

Según la tabla 18 y figura 11 relacionado a las remuneraciones, la organización presenta deficiencias, la mayoría de trabajadores refiere que nunca es puntual el pago de los salarios, esto es debido a que la empresa no cuenta con una estrategia de contingencia sobre al pago de los honorarios.

**Tabla 19:**

*Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	45,8	45,8
A veces	7	29,2	75,0
Casi siempre	4	16,7	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



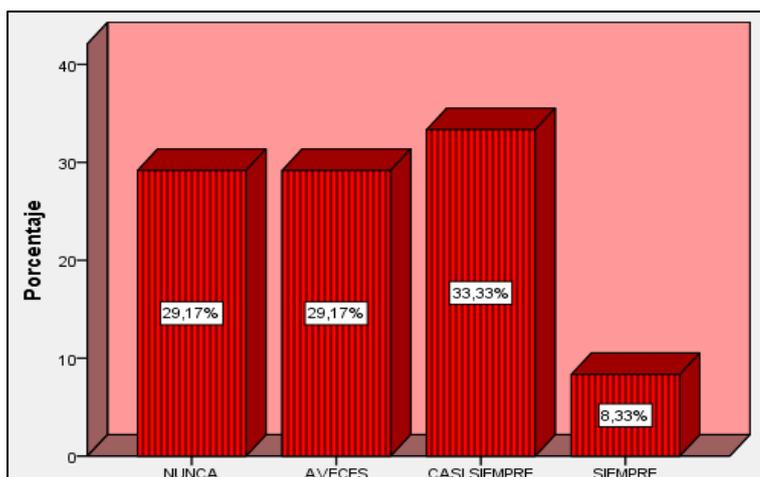
**Figura 12:** *Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.*

Según la tabla 19 y figura 12 se puede observar que los trabajadores desconocen en su totalidad sobre los perfiles para cada puesto, ya que el reclutamiento y selección de personal se realiza de forma empírica, la empresa no cuenta con un documento que detalle el perfil de cada puesto

**Tabla 20:**

*En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	7	29,2	58,3
Casi siempre	8	33,3	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



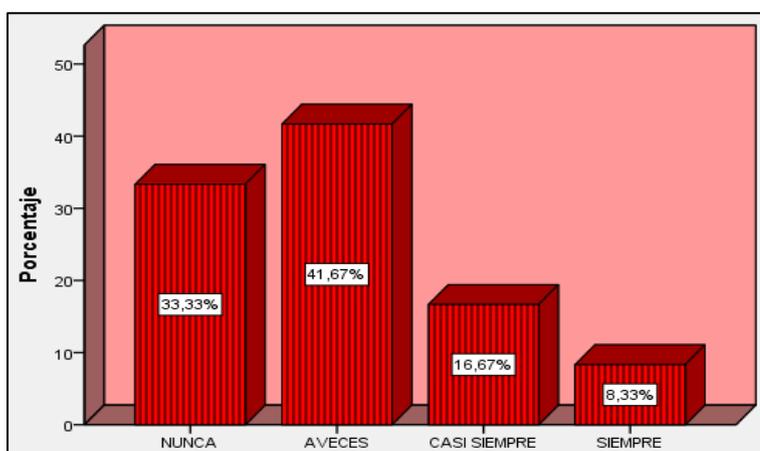
**Figura 13:** En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.

Según la tabla 20 y figura 13 podemos observar que cuando hay una convocatoria se explica las funciones generales que deberán realizar los trabajadores, pero la explicación de las funciones es muy simple, por ello la mayoría de trabajadores no se encuentran conforme con la forma de convocar de la empresa JEMAXCE.

**Tabla 21:**

*Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	33,3	33,3
A veces	10	41,7	75,0
Casi siempre	4	16,7	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



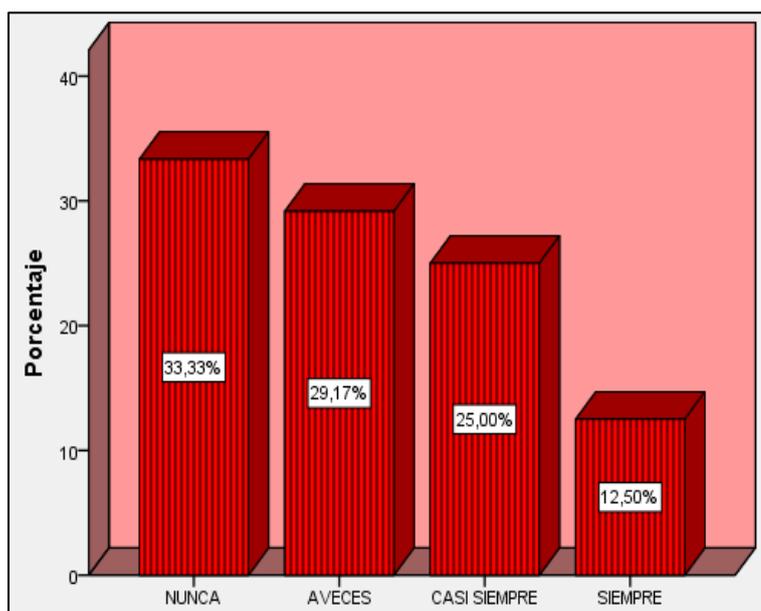
**Figura 14:** Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.

Según la tabla 21 y figura 14 se puede observar que el 41.7% de trabajadores refieren que solo a veces se brinda las mismas oportunidades de trabajo a los interesados al puesto de trabajo, como no existe un proceso establecido de selección, a veces se contrata a personal por ser conocidos o cercanos a la empresa.

**Tabla 22:**

*La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	33,3	33,3
A veces	7	29,2	62,5
Casi siempre	6	25,0	87,5
Siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	



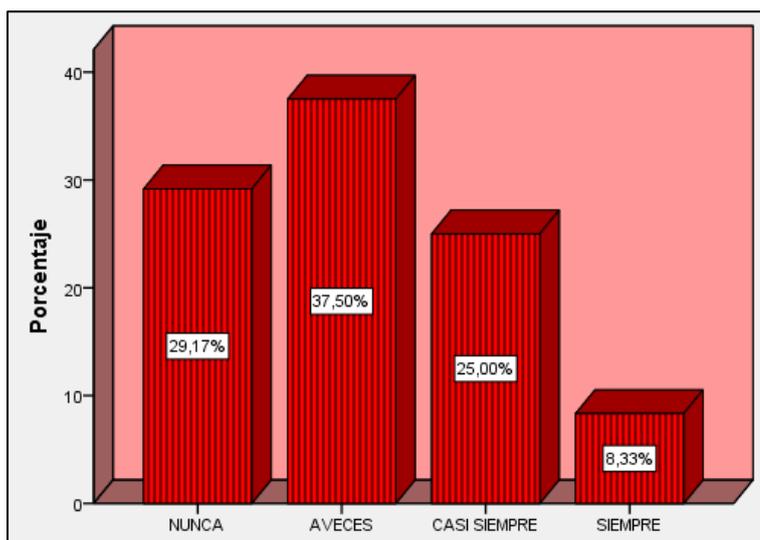
**Figura 15:** La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.

De acuerdo a la tabla 22 y figura 15, la constructora JEMAXCE no cuenta con un diseño de perfil de puesto el cual detalla a precisión los requisitos para cada colocación, es por ello que el 33.3% de los trabajadores refieren que cuando ingresan a trabajar a la constructora lo hacen de forma informal sin contar con requisitos mínimos para el rubro de la construcción.

**Tabla 23:**

*Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	9	37,5	66,7
Casi siempre	6	25,0	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



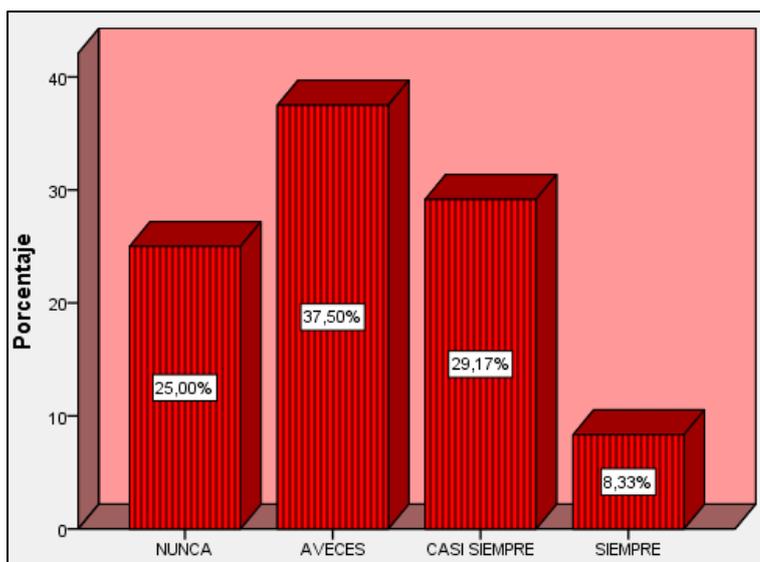
**Figura 16:** *Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo.*

Según la tabla 23 y la figura 16 el 37. 5% de colaboradores refieren que ingresaron a trabajar a la empresa por conocimientos adquiridos y experiencia laboral, la mayoría de colaboradores no cuentan con una formación respaldada por un centro de estudios superiores.

**Tabla 24:**

*Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	25,0	25,0
A veces	9	37,5	62,5
Casi siempre	7	29,2	91,7
Siempre	2	8,3	100,0
Total	24	100,0	



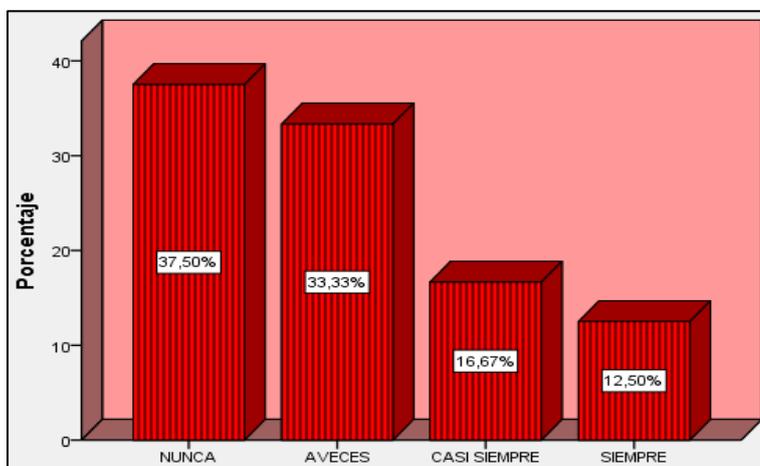
**Figura 17:** Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.

Según la tabla 24 y figura 17 se puede observar que el 37.5% de colaboradores cuentan con poca experiencia técnica en el rubro, sin embargo, las experiencias obtenidas por los años de trabajo los respaldan; durante el desarrollo de las actividades van logrando obtener competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

**Tabla 25:**

*Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	37,5	37,5
A veces	8	33,3	70,8
Casi siempre	4	16,7	87,5
Siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	



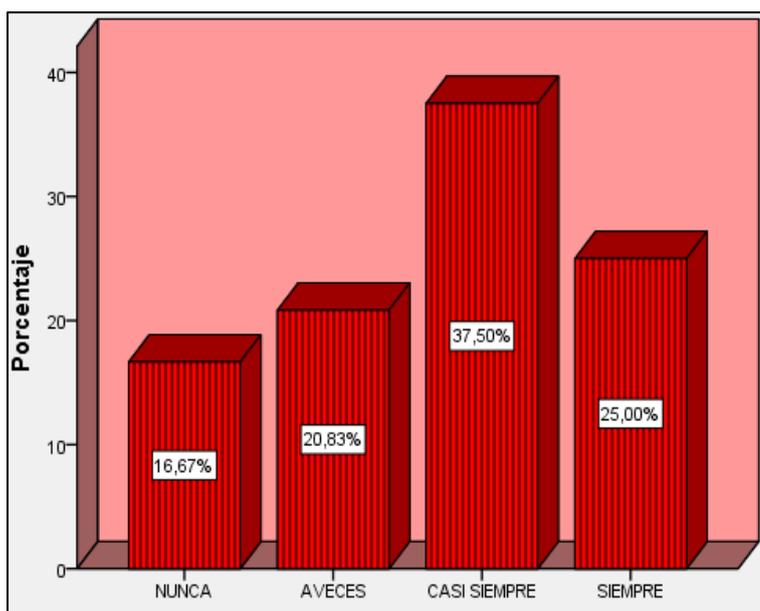
**Figura 18:** Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado.

La tabla 25 y figura 18 muestran que los colaboradores de la constructora JEMAXCE mencionan que no abandonan una obra, ya que se sienten comprometidos con su labor y con la empresa, el 12.5 % de los colaboradores refieren que si abandonan proyectos porque no se encuentran conformes con las condiciones laborales.

**Tabla 26:**

*A usted le interesa formar parte de la empresa "JEMAXCE" S.R.L.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	5	20,8	37,5
Casi siempre	9	37,5	75,0
Siempre	6	25,0	100,0
Total	24	100,0	



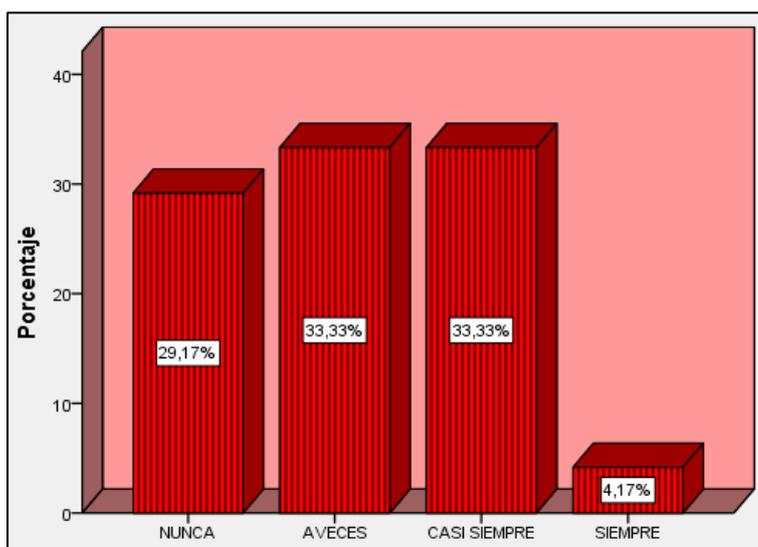
**Figura 19:** *A usted le interesa formar parte de la empresa "JEMAXCE" S.R.L.*

Según la tabla 26 y figura 19 se evidencia que a los colaboradores de la constructora les interesa seguir laborando en la empresa ya que se sienten comprometidos con el crecimiento de la organización y sienten que son parte importante de ella.

**Tabla 27:**

*En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	29,2	29,2
A veces	8	33,3	62,5
Casi siempre	8	33,3	95,8
Siempre	1	4,2	100,0
Total	24	100,0	



**Figura 20:** *En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.*

Según la tabla 23 y figura 20 refieren que los colaboradores no se encuentran satisfechos con el tema de estabilidad laboral ya que solo realizan trabajos eventuales y en ciertas ocasiones no cuentan con un contrato de trabajo.

En el análisis de las dimensiones se obtuvo los siguientes resultados:

- ***En la dimensión de análisis y diseño de puesto:***

Se observó que la empresa no cuenta con un organigrama, no tienen establecidos las funciones específicas del puesto del trabajo, los trabajadores desconocen sobre las políticas de evaluación de desempeño.

- ***La dimensión de planeación de recursos humanos:***

Según los resultados se pudo observar que la empresa trabaja de manera empírica ya que no establece la oferta y demanda del personal al iniciar una obra,

generando una alta rotación afectando el porcentaje de producción.

- **En la dimensión de reclutamiento:**

Se observó que la empresa no cuenta con los perfiles de puesto que detallan los requisitos mínimos para contratar al personal idóneo, no cuentan con un cronograma de proceso de reclutamiento establecido, la empresa no utiliza los diversos canales de reclutamiento por tanto no se brinda las mismas oportunidades a todos los interesados.

- **En la dimensión de selección de personal:**

La empresa no aplica las diversas herramientas de selección, según los resultados se observa que no realiza una adecuada planeación de recursos humanos por tanto no se selecciona al personal idóneo para cada puesto.

### 5.1.2. Implementación de la propuesta del plan de selección de personal.

A continuación, se describe las actividades realizadas para la implementación del modelo de selección.

**Tabla 28**

*Diagrama de Gantt de la implementación de la propuesta.*

Actividades	Meses del 2019 - 2020									
	Junio	Julio	Agosto	Set.	Octubre	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo
1. Evaluación diagnóstica del proceso de selección.										
2. Elaboración de la propuesta.										
3. Entrega de la propuesta.										
4. Capacitación de la propuesta.										
5. Aplicación de la propuesta.										
6. Evaluación después de la implementación de la propuesta.										

#### 1. Evaluación diagnóstica del proceso de selección.

Se aplicó la encuesta de selección y la matriz de evaluación de desempeño a los 24 trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE en el mes de junio y

julio del 2019, se diagnosticó que el proceso de selección lo realizaban de manera empírica y el desempeño laboral arrojó resultados negativos, en razón de ello se elaboró la propuesta teniendo en cuenta todas las falencias con las que contaban.

## **2. *Elaboración de la propuesta.***

Se elaboró el plan de selección del personal en los meses de agosto, setiembre y octubre del 2019 teniendo en cuenta el adecuado proceso de selección de acuerdo al giro de la empresa, implementando formatos que faciliten y dinamicen el proceso de selección, esta propuesta se trabajó juntamente con el gerente general de la empresa JEMAXCE.

## **3. *Entrega de la propuesta.***

Se envió la solicitud dirigida al gerente de la empresa JEMAXCE en el mes de noviembre para poder coordinar la entrega del plan de selección del personal y esta sea aprobada para proceder a la capacitación.

## **4. *Capacitación de la propuesta.***

Se envió la solicitud dirigida al gerente de la empresa JEMAXCE en el mes de diciembre para poder coordinar la capacitación el cual duro cinco días.

Se capacitó al gerente y al residente de obra de la empresa en la aplicación de los formatos de selección, así mismo se propuso la inducción sobre la misión, visión y valores de la empresa.

## **5. *Aplicación de la propuesta.***

Se procedió aplicar juntamente con el gerente y el residente de obra el plan de proceso de selección del personal, haciendo uso adecuado de los formatos propuestos el cual se desarrolló en el mes de enero del 2020.

Así mismo se realizó la inducción sobre la misión, visión y valores de la empresa a los colaboradores.

## 6. Evaluación después de la implementación de la propuesta.

Se aplicó la encuesta de selección y la matriz de evaluación de desempeño a los 24 trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE en el mes de febrero y marzo del 2020 después de la aplicación de la propuesta, se pudo observar que el nivel de desempeño mejoró y se gestionó mejor al personal de la empresa.

### 5.2. Presentación de resultados

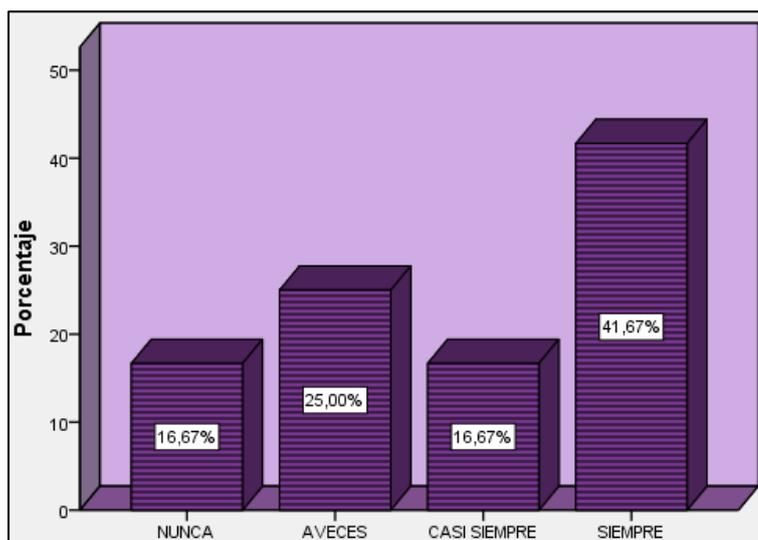
#### 5.2.1. Variable selección de personal.

Después de la implementación del modelo de selección de personal se obtuvo resultados exitosos en las pruebas realizadas acerca de este modelo, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 29:**

*A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	6	25,0	41,7
Casi siempre	4	16,7	58,3
Siempre	10	41,7	100,0
Total	24	100,0	



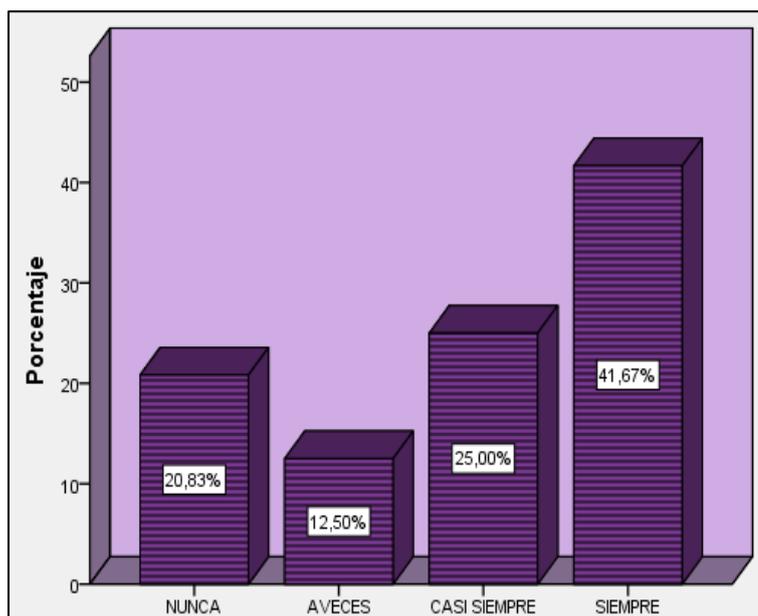
**Figura 21:** *A Ud. le explicaron a detalles las actividades que debe realizar dentro de la organización.*

En la tabla 29 y figura 21 se puede observar que la constructora realiza una adecuada inducción a los trabajadores, explicándoles a detalle todas sus funciones dentro de la organización, por ello el 41.7% de los colaboradores poseen conocimiento de todas las habilidades, conocimientos y competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

**Tabla 30:**

*Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	20,8	20,8
A veces	3	12,5	33,3
Casi siempre	6	25,0	58,3
Siempre	10	41,7	100,0
Total	24	100,0	

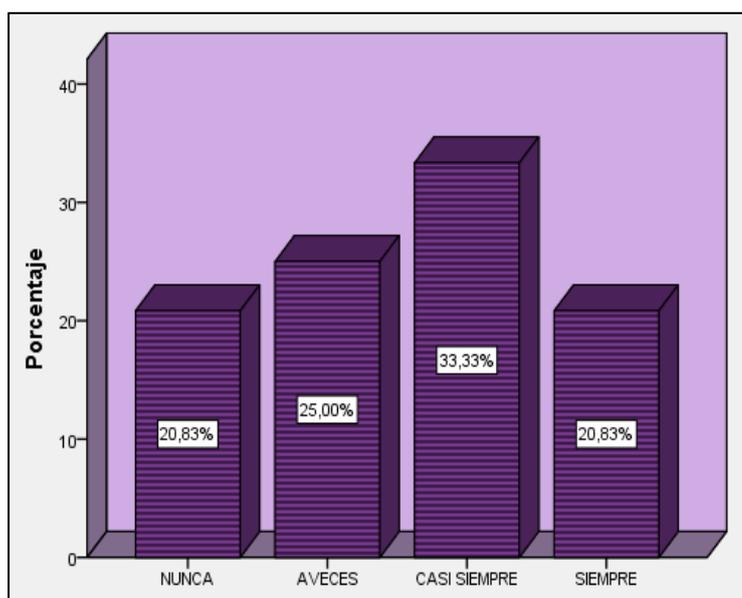


**Figura 22:** *Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización.*

La tabla 30 y figura 22 muestran que el 41.7% de los colaboradores conocen sobre la condición laboral de la constructora (horarios, remuneraciones, % de avance de trabajo por día, disponibilidad de viaje etc.).

**Tabla 31:***Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño*

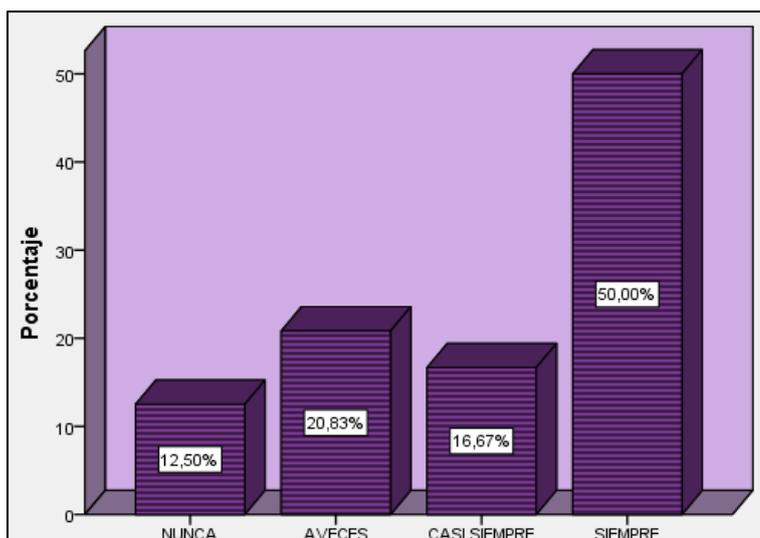
Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	20,8	20,8
A veces	6	25,0	45,8
Casi siempre	8	33,3	79,2
Siempre	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	

**Figura 23:** Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.

Según la tabla 31 y figura 23 se puede observar que ahora los colaboradores tienen conocimiento sobre como evalúan su desempeño, el 33.3% de ellos conocen las políticas de desempeño de la constructora es por ello que se sienten más motivados y con un sentido de pertenencia hacia empresa.

**Tabla 32:***Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	12,5	12,5
A veces	5	20,8	33,3
Casi siempre	4	16,7	50,0
Siempre	12	50,0	100,0
Total	24	100,0	



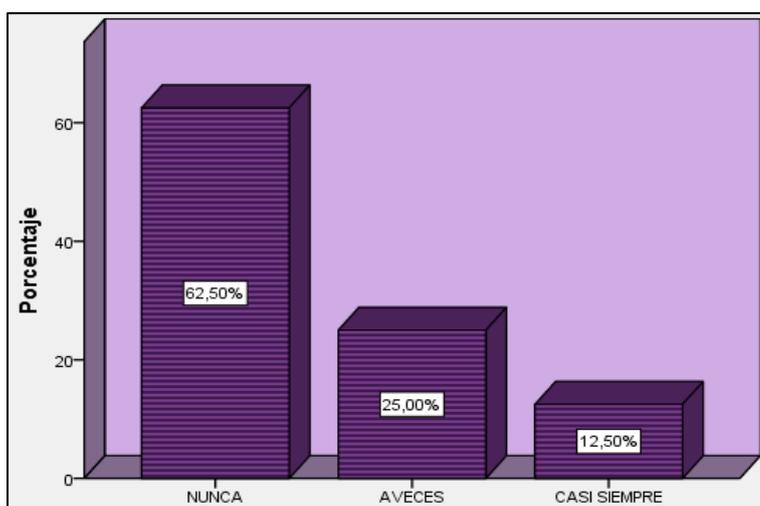
**Figura 24:** Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal.

Según la tabla 32 y figura 24 los colaboradores de la constructora JEMAXCE, actualmente tienen mayor comunicación con los directivos de la empresa, es por ello que el 50 % de ellos conocen cuando la organización va a lanzar una convocatoria porque el reclutamiento se da de forma interna y externa.

**Tabla 33:**

*La rotación de personal es frecuente en la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	62,5	62,5
A veces	6	25,0	87,5
Casi siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	



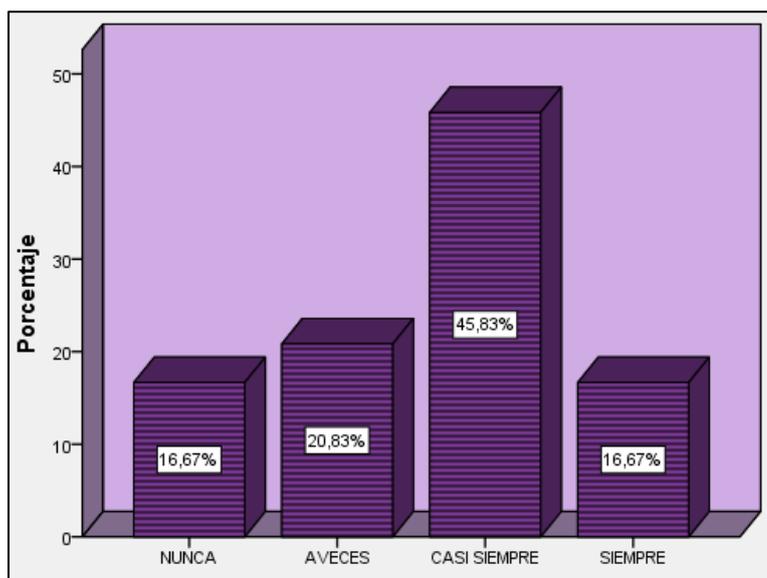
**Figura 25:** La rotación de personal es frecuente en la empresa.

Según la tabla 33 y figura 25 los colaboradores de la empresa perciben que la rotación ha disminuido considerablemente, el 62.5 % de trabajadores consideran a la organización como un lugar estable de trabajo en el cual se pueden desarrollar profesionalmente.

**Tabla 34:**

*Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	5	20,8	37,5
Casi siempre	11	45,8	83,3
Siempre	4	16,7	100,0
Total	24	100,0	



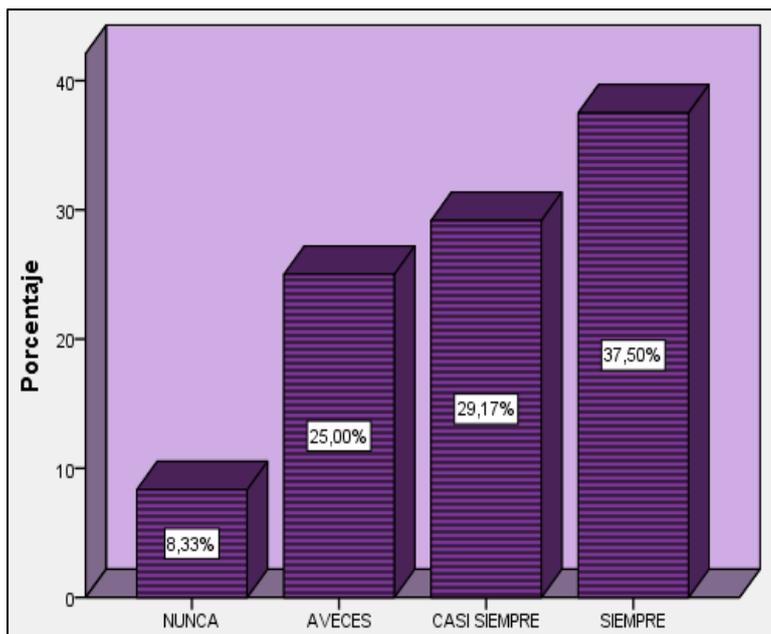
**Figura 26:** Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.

En la tabla 34 y figura 26 se observa que actualmente los trabajadores están informados sobre los procesos de convocatoria, así ellos pueden postular a un puesto que les interese teniendo conocimiento de los plazos establecidos y los requisitos requeridos.

**Tabla 35:**

*La empresa paga puntualmente los sueldos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	8,3	8,3
A veces	6	25,0	33,3
Casi siempre	7	29,2	62,5
Siempre	9	37,5	100,0
Total	24	100,0	

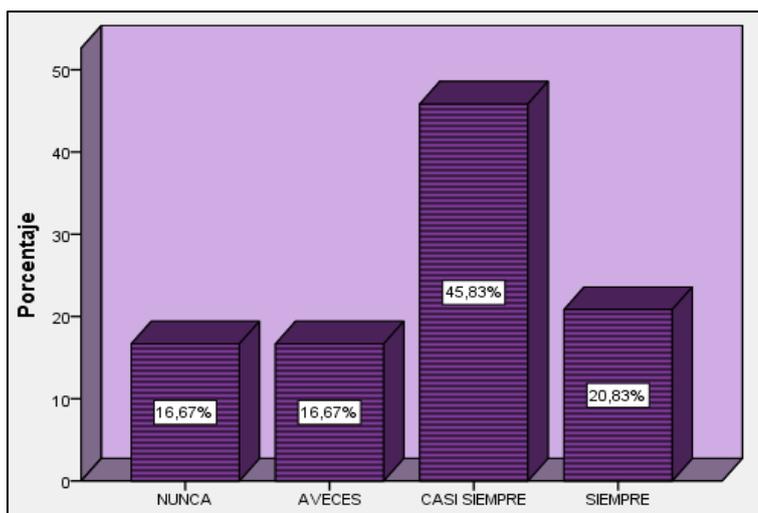
**Figura 27:** *La empresa paga puntualmente los sueldos.*

La tabla 35 y figura 27 muestran que actualmente el 67 % de colaboradores perciben sus salarios oportunamente, la constructora se encuentra más organizada en cuanto a ingresos y egresos, es por ello que se llega a cumplir con los requerimientos de los trabajadores.

**Tabla 36:**

*Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	4	16,7	33,3
Casi siempre	11	45,8	79,2
Siempre	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	



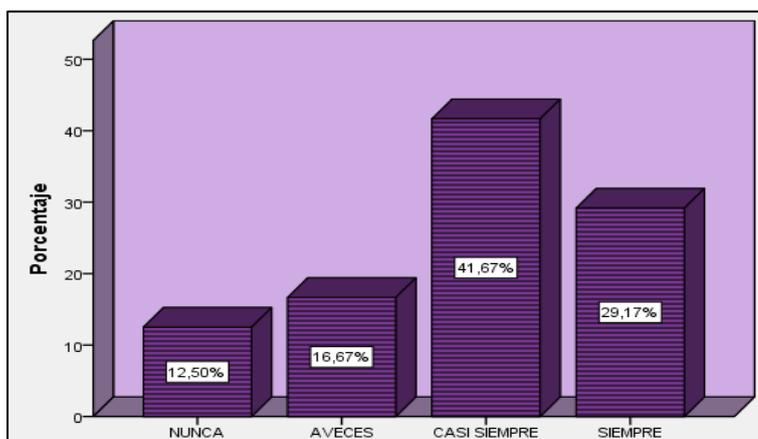
**Figura 28:** Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.

Según la tabla 36 y figura 28 la constructora JEMAXCE cuenta con un diseño de perfiles de puesto, lo que permite realizar con más eficacia sus procesos de reclutamiento y selección, es por ello que el 45.8% de los colaboradores conocen del perfil solicitado para cada puesto de trabajo, así pueden ascender o recomendar a algún colaborador para la empresa.

**Tabla 37:**

*En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	12,5	12,5
A veces	4	16,7	29,2
Casi siempre	10	41,7	70,8
Siempre	7	29,2	100,0
Total	24	100,0	



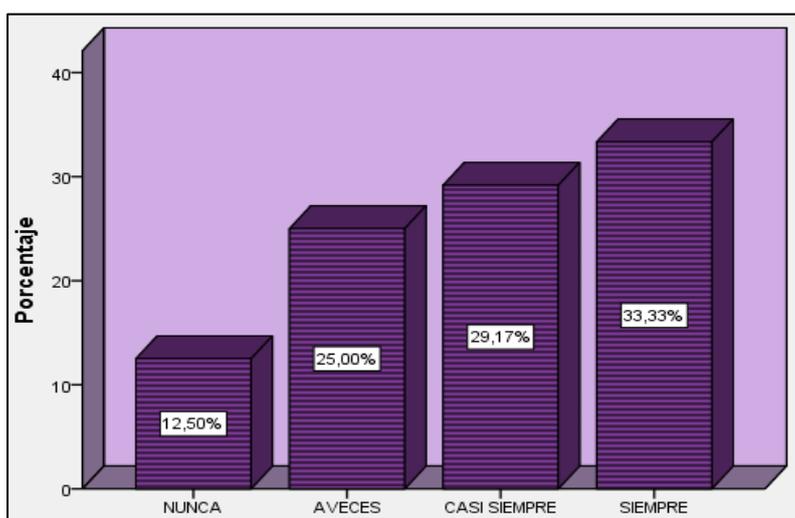
**Figura 29:** En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.

Según la tabla 37 y figura 29 el 71% de colaboradores conocen sus funciones en la organización, esto se debe a que se implementó políticas de selección donde se detalla las funciones, competencias y habilidades requeridas para cada puesto, de modo que se logre seleccionar al personal más idóneo para la organización.

**Tabla 38:**

*La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	12,5	12,5
A veces	6	25,0	37,5
Casi siempre	7	29,2	66,7
Siempre	8	33,3	100,0
Total	24	100,0	



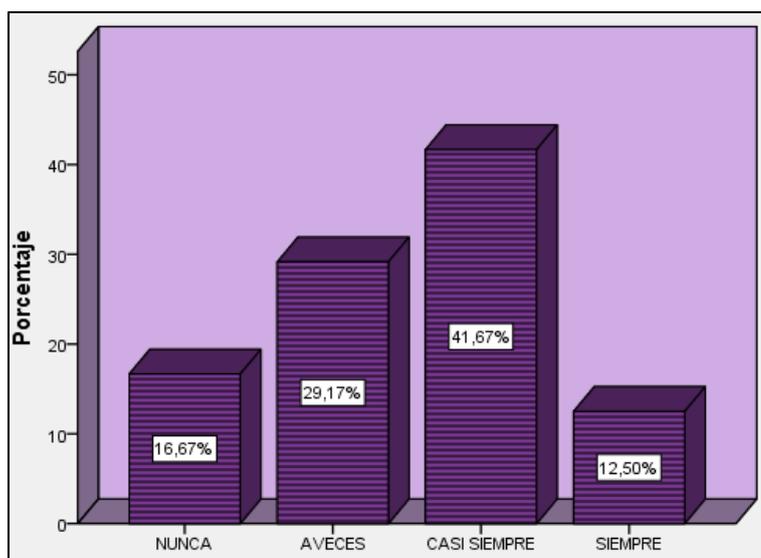
**Figura 30:** La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo.

Según la tabla 38 y figura 30 la constructora maneja un proceso riguroso de reclutamiento y selección para poder captar al mejor talento humano, es por ello que en dichos procesos se dan a conocer los requisitos para cada puesto de trabajo, el 67% de los trabajadores conocen sobre los requerimientos que tiene la empresa para cada empleo.

**Tabla 39:**

*Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	7	29,2	45,8
Casi siempre	10	41,7	87,5
Siempre	3	12,5	100,0
Total	24	100,0	



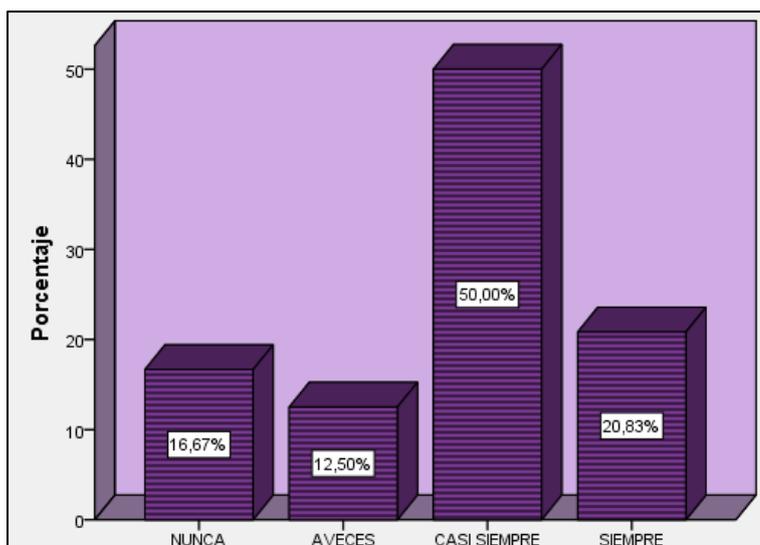
**Figura 31:** *Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.*

Según la tabla 39 y figura 31 en la constructora JEMAXCE se busca contar con los mejores colaboradores, es por ello que de acuerdo a los perfiles de cada puesto se selecciona a personas con experiencia en el rubro de la construcción, el 83,4 % de los colaboradores señalan que tienen formación técnica en la construcción.

**Tabla 40:**

*En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	16,7	16,7
A veces	3	12,5	29,2
Casi siempre	12	50,0	79,2
Siempre	5	20,8	100,0
Total	24	100,0	



**Figura 32:** En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.

Según la tabla 39 y figura 32 se puede observar que el 78% de colaboradores mencionan que la empresa les brinda estabilidad laboral por el tiempo que dure la obra, ya que firman un contrato con especificaciones que beneficia a ambas partes.

Por otro lado, en relación a las dimensiones se logró mejorar los siguientes aspectos del proceso de selección de personal:

- ***En la dimensión de análisis y diseño de puesto.***

Se logró mejorar con la propuesta del plan donde se diseñó los perfiles de puesto según el organigrama de la empresa, lo que facilitó la comunicación con los postulantes ya que se detalló minuciosamente las actividades y capacidades que debe tener para cada puesto y así se logró reorganizar al personal de la empresa de acuerdo a las habilidades y conocimientos.

- ***La dimensión de planeación de recursos humanos.***

Se mejoró luego de aplicar los estándares mínimos y promedios de rendimiento que establece CAPECO de tal forma que la demanda de personal sea exacta para la obra a ejecutar logrando disminuir la rotación del personal, cumpliendo el porcentaje de avance de obra para el pago oportuno de los salarios de los trabajadores.

- ***En la dimensión de reclutamiento.***

Se logró establecer canales de comunicación con los postulantes donde se detalla el perfil solicitado, se estableció el uso de reclutamiento interno y externo reduciendo costos y tiempo, ya que se reubico al personal de acuerdo al resultado de la evaluación de desempeño.

- ***En la dimensión de selección de personal.***

Se aplicó pruebas de conocimientos y psicológicos de acuerdo al perfil de puesto, la que permitió la reubicación del personal de acuerdo a los resultados obtenidos logrando la satisfacción personal de los trabajadores y obteniendo el compromiso de los mismos.

### **5.2.2. Variables Desempeño laboral.**

Se realizó la evaluación del nivel de desempeño laboral en la empresa JEMAXCE, antes y después de la implementación de la propuesta donde se observa si el modelo de selección de personal logró mejorar en alguna medida el nivel de desempeño laboral.

Considerando la siguiente escala de valoración:

Optimo	Bueno	Regular	Malo
4	3	2	1

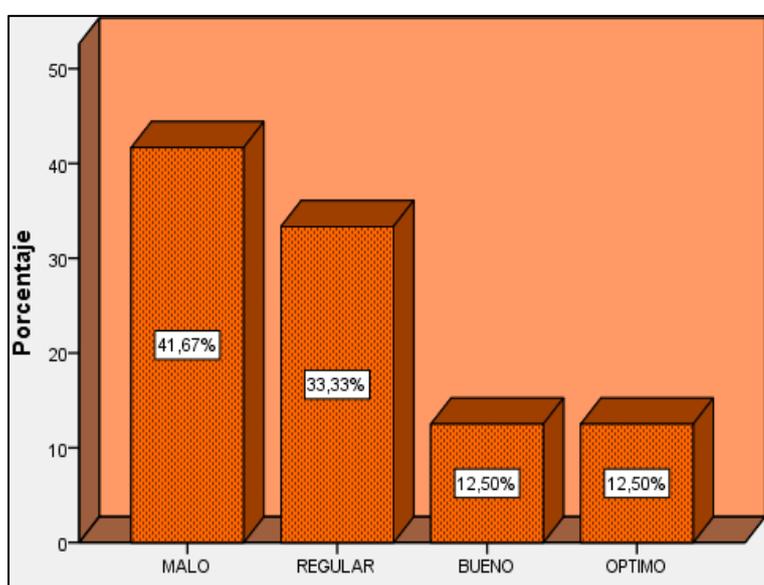
A continuación, se presenta los resultados de la siguiente manera:

- Figura  evaluación de desempeño antes de la propuesta.
- Figura  evaluación de desempeño después de la propuesta.

**Tabla 41:**

*El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	10	41,7	41,7	41,7
Regular	8	33,3	33,3	75,0
Bueno	3	12,5	12,5	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

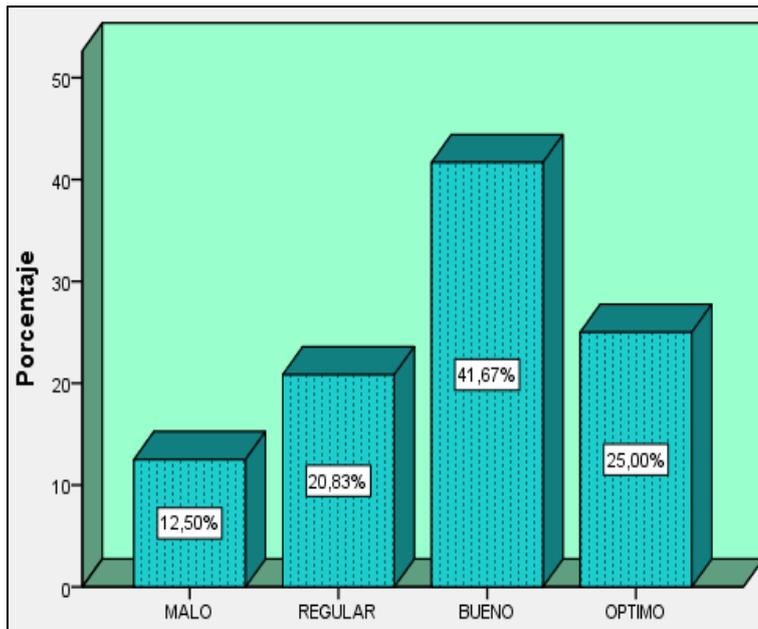


**Figura 33:** El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.

**Tabla 42:**

*El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	5	20,8	20,8	33,3
Bueno	10	41,7	41,7	75,0
Optimo	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 34:** El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.

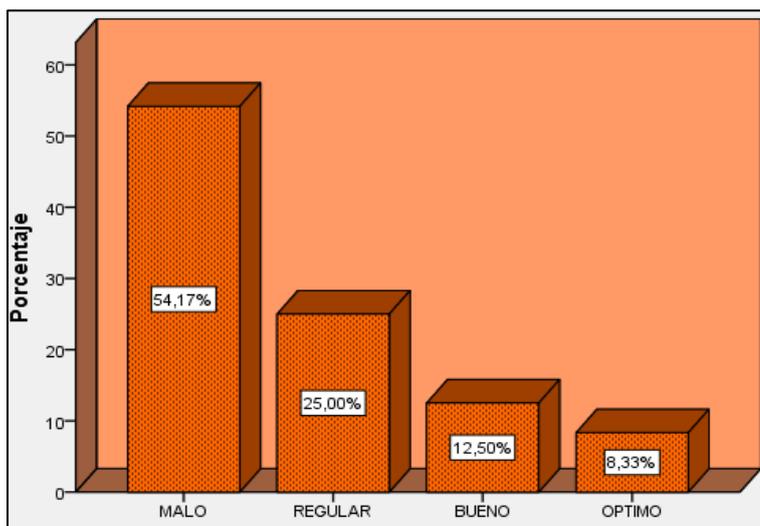
La tabla 41 y figura 33 muestran que el 42% del personal no cuenta con un nivel de experiencia y conocimientos técnico para el trabajo requerido, así mismo el 33% cuenta con un nivel de experiencia regular, y por otro lado un 25% califica entre bueno y optimo, este resultado es muy bajo ya que el personal de la empresa en su mayoría no cuenta con la experiencia y conocimientos técnicos para que desempeñe su trabajo.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa para que se seleccione de acuerdo al perfil de puesto y podemos observar los resultado después de la implementación de la propuesta en la tabla 42 y figura 34 que un 66,7% del personal califica entre bueno y optimo lo que significa que la mayoría del personal si cuenta con el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el desempeño de su trabajo y cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

**Tabla 43:**

*El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	13	54,2	54,2	54,2
Regular	6	25,0	25,0	79,2
Bueno	3	12,5	12,5	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

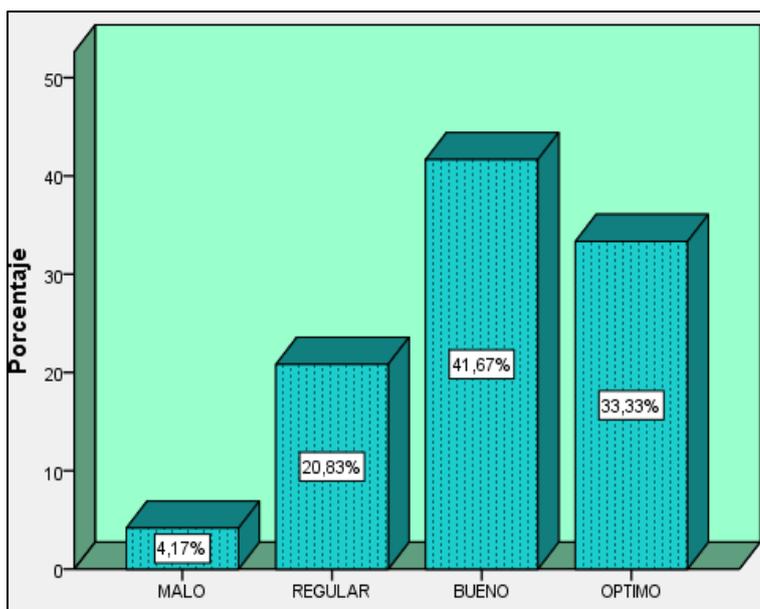


**Figura 35:** El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.

**Tabla 44:**

*El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	4,2	4,2	4,2
Regular	5	20,8	20,8	25,0
Bueno	10	41,7	41,7	66,7
Optimo	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	



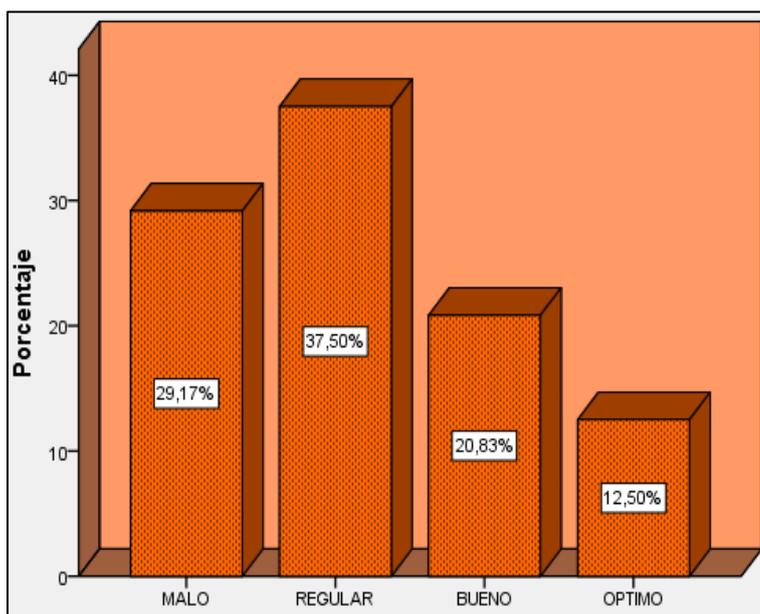
**Figura 36:** El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.

Se observa en la tabla 43 y figura 35 que el 54,2% de los colaboradores no emplean métodos y procedimientos en el desempeño de su trabajo, así mismo el 25% emplean métodos y procedimientos regularmente, y por otro lado un 20,8% califica entre bueno y óptimo, pero en porcentaje mayor, los colaboradores de la empresa JEMAXCE no emplean conocimientos de los métodos y procedimientos ya que no tienen conocimientos de estos.

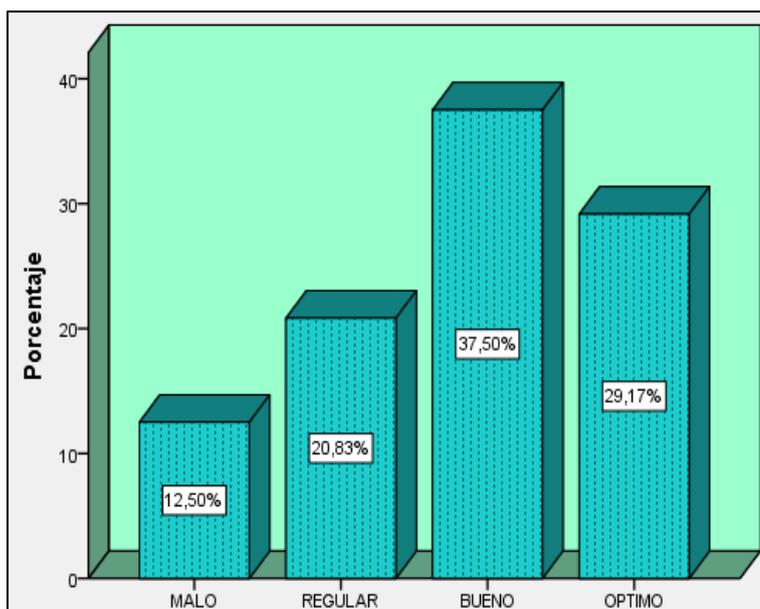
Para cambiar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa creando perfiles de puesto de acuerdo a los requerimientos de la empresa y podemos ver los resultados en tabla 44 y figura 36 que un 75% de los colaboradores califica entre bueno y óptimo llegando a concluir que los colaboradores después de un adecuado proceso de selección si emplean métodos y procedimientos ya que si cuentan con los conocimientos necesarios.

**Tabla 45:***El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	7	29,2	29,2	29,2
Regular	9	37,5	37,5	66,7
Bueno	5	20,8	20,8	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

**Figura 37:** *El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias.***Tabla 46:***El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	5	20,8	20,8	33,3
Bueno	9	37,5	37,5	70,8
Optimo	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 38:** El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas – indumentarias.

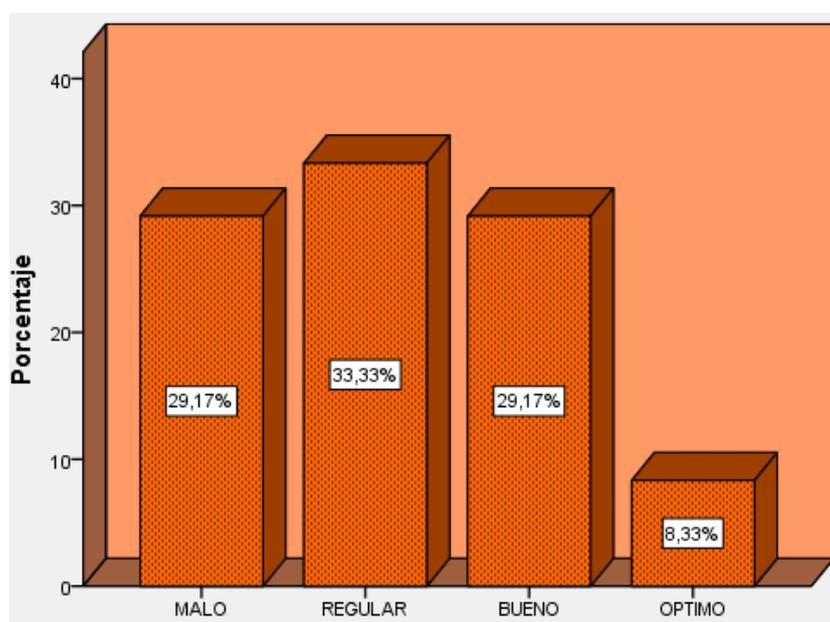
Se aprecia en la tabla 45 y figura 37 que el 29,2% de trabajadores señala no emplear y no cuidar las indumentarias y herramientas asignadas por la empresa, así mismo, el 37,5% menciona que emplea las indumentarias y herramientas regularmente, y el 33,3% de los trabajadores califica entre bueno y óptimo, demostrando que es un mínimo de trabajadores que emplea y cuida las indumentarias y herramientas.

Para incrementar este porcentaje se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa aplicando técnicas adecuadas, los resultados se parecían en la tabla 46 y figura 38, donde el 66,2% de colaboradores califica entre bueno y óptimo, esta situación significa que los trabajadores si tienen conocimiento del uso y cuidado de las herramientas e indumentarias asignadas por la empresa.

**Tabla 47:**

*El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	7	29,2	29,2	29,2
Regular	8	33,3	33,3	62,5
Bueno	7	29,2	29,2	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

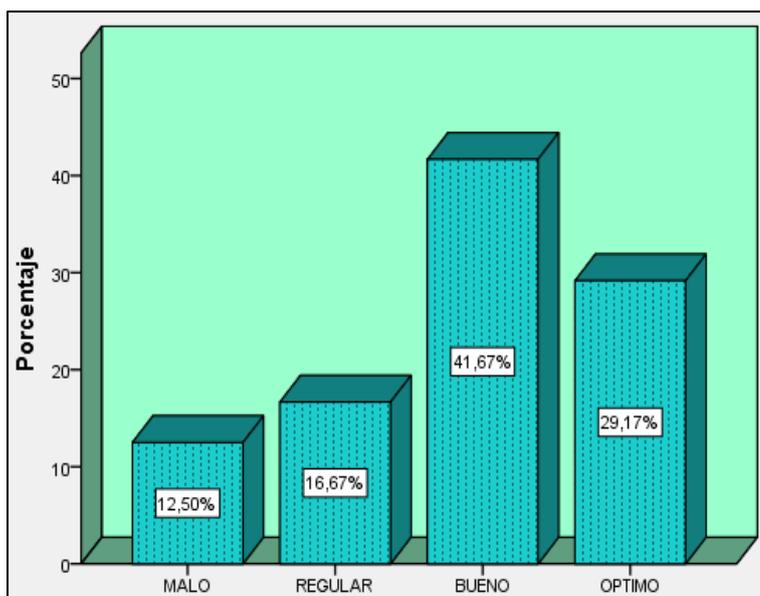


**Figura 39:** El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado.

**Tabla 48:**

*El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	4	16,7	16,7	29,2
Bueno	10	41,7	41,7	70,8
Optimo	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 40:** El personal demuestra precisión y calidad de trabajo realizado.

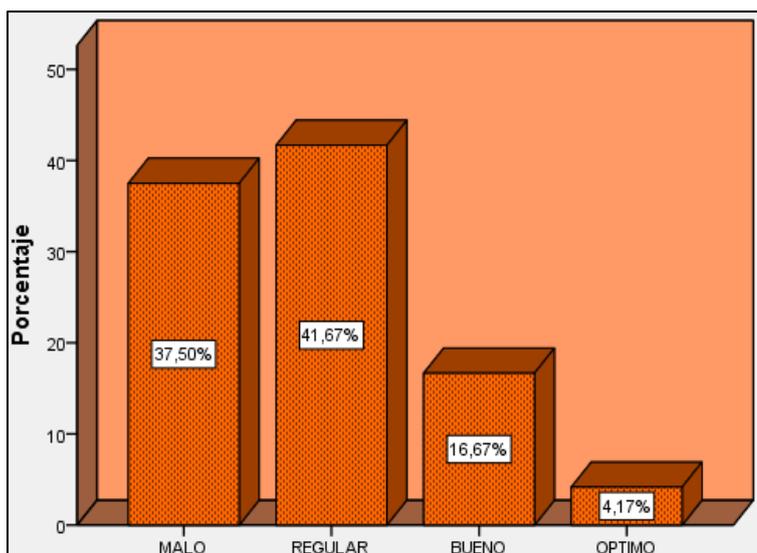
Observamos en la tabla 47 y figura 39 que el 62,4% del personal califica entre malo y regular la precisión y calidad del trabajo realizado, así mismo el 37,5% califica entre bueno y óptimo, este resultado es mínimo.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa especificando en los perfiles de puesto los requerimientos necesarios para el desempeño del trabajo. Los resultados en la tabla 48 y figura 40 muestran que un 70,9% del personal califica entre bueno y óptimo, este hecho permite concluir que después de la aplicación de técnicas de selección de acuerdo al perfil de puesto, el personal si demuestra precisión y calidad en el trabajo realizado.

**Tabla 49:**

*El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	9	37,5	37,5	37,5
Regular	10	41,7	41,7	79,2
Bueno	4	16,7	16,7	95,8
Optimo	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

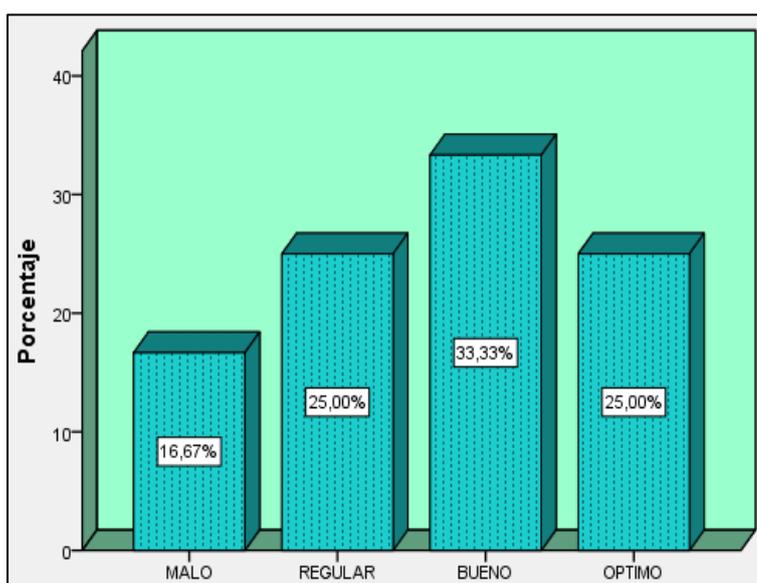


**Figura 41:** El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.

**Tabla 50:**

*El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	6	25,0	25,0	41,7
Bueno	8	33,3	33,3	75,0
Optimo	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 42:** El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.

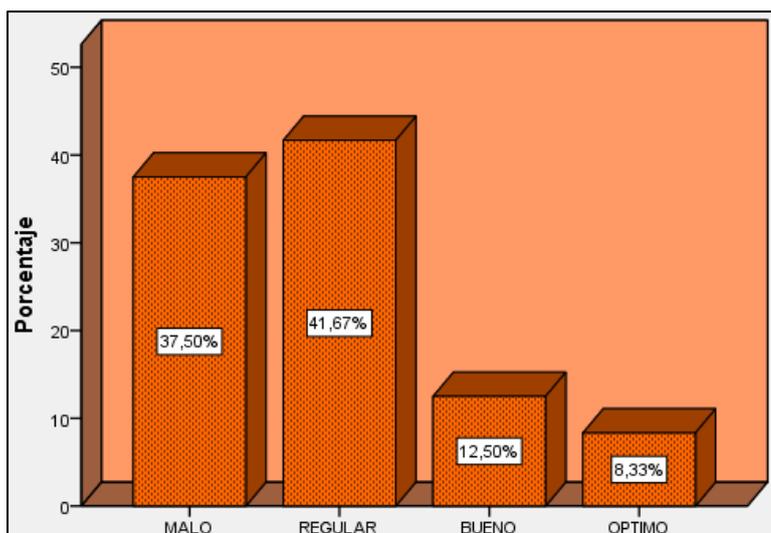
Se observa en la tabla 49 y figura 41 que un 79,2% de trabajadores califican entre malo y regular el cumplimiento de porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa, esto significa que no cumplen con el porcentaje de trabajo asignado, así mismo el 20,9% califica entre bueno y óptimo, demostrando que son pocos los trabajadores que cumplen con las asignaciones de trabajo diario.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especificó los rendimientos mínimos promedio del personal. Los resultados de la tabla 50 y figura 42 indican que el 58,3% de los trabajadores califica entre bueno y óptimo, esta situación significa que después de asignar porcentajes de rendimiento mínimo al personal, si cumplen con los resultados propuestos por la empresa.

**Tabla 51:**

*El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	9	37,5	37,5	37,5
Regular	10	41,7	41,7	79,2
Bueno	3	12,5	12,5	91,7
Óptimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

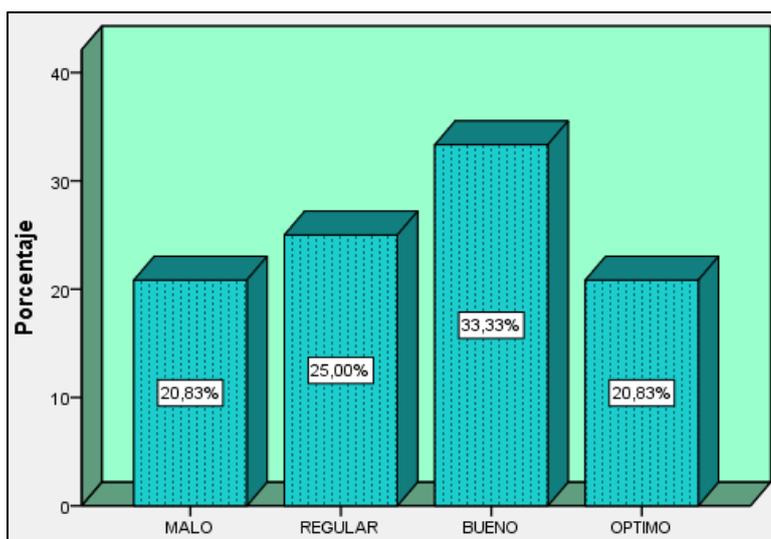


**Figura 43:** El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.

**Tabla 52:**

*El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	20,8	20,8	20,8
Regular	6	25,0	25,0	45,8
Bueno	8	33,3	33,3	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 44:** El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma.

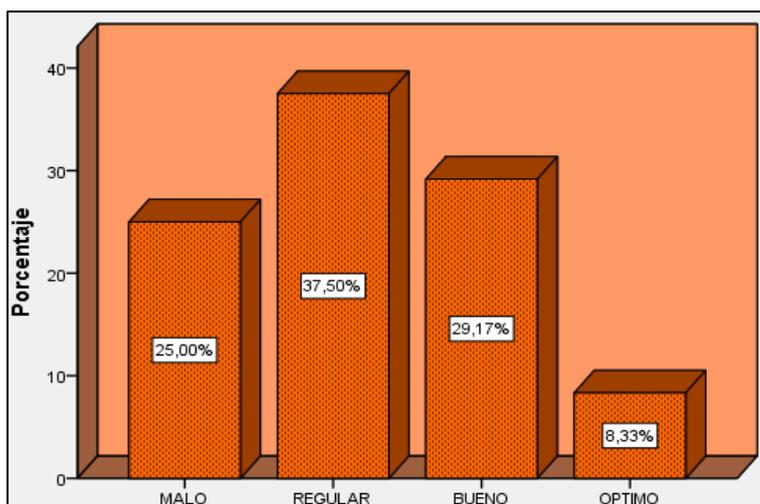
Se observa en la tabla 51 y figura 43 que el 79,2% de trabajadores califican entre malo y regular la realización de su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma, generando así que no se cumplan los propósitos de la empresa, así mismo el 20,9% califica entre bueno y óptimo demostrando que son pocos los trabajadores que cumplen con las asignaciones de trabajo diario.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especifica el rendimiento mínimo promedio del personal. Los resultados en la tabla 52 y figura 44 señalan que un 58,3% de los trabajadores califica entre bueno y óptimo, esta situación significa que después de asignar porcentajes de rendimiento mínimo al personal si cumplen con los resultados propuestos.

**Tabla 53:**

*El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	6	25,0	25,0	25,0
Regular	9	37,5	37,5	62,5
Bueno	7	29,2	29,2	91,7
Óptimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

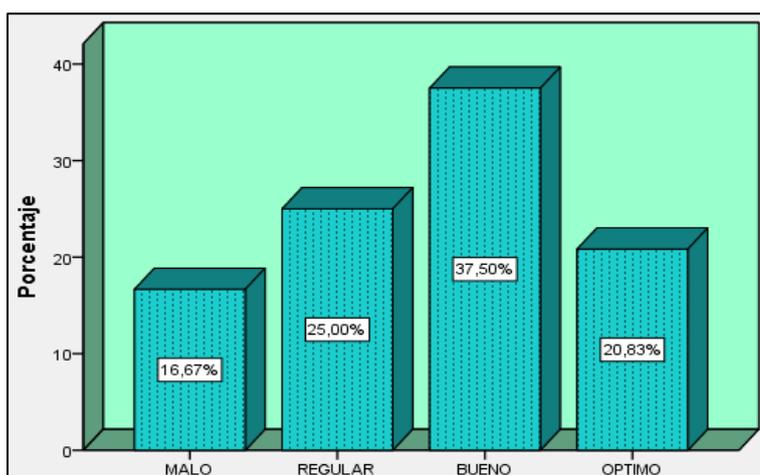


**Figura 45:** El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.

**Tabla 54:**

*El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	6	25,0	25,0	41,7
Bueno	9	37,5	37,5	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 46:** El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.

Observamos en la tabla 53 y figura 45 que el 62,5% de colaboradores no asume ni transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando que no tiene sentido

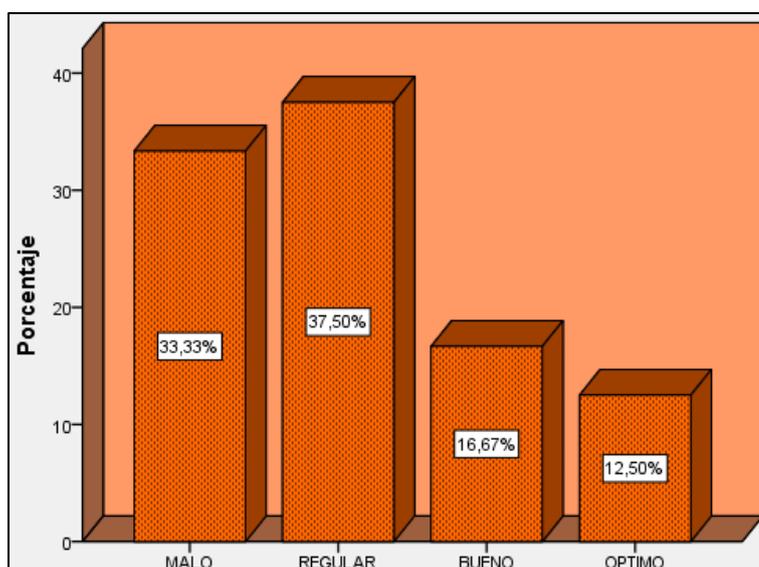
de pertenencia a la empresa, por otro lado el 37,5% califica entre bueno y óptimo, pero la mayoría de los colaboradores demuestran que no conocen los valores, por lo tanto no tienen sentido de pertenencia.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección donde se realizó un diagnóstico situacional de la empresa detectando que no cuentan con valores y objetivos. Los resultados en la tabla 54 y figura 46 que muestran que un 58,3% de los colaboradores califica entre bueno y óptimo lo que significa que la implementación de los valores y objetivos de la empresa ayuda que los colaboradores conozcan a dónde quiere llegar la empresa y así ellos pueden demostrar y transmitir el sentido de pertenencia y colaborar con el logro de los objetivos.

**Tabla 55:**

*El personal promueve el trabajo en equipo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	8	33,3	33,3	33,3
Regular	9	37,5	37,5	70,8
Bueno	4	16,7	16,7	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

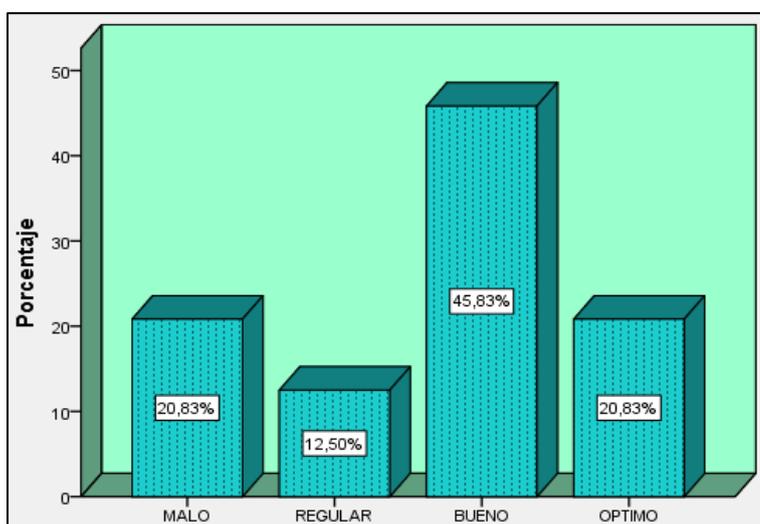


**Figura 47:** El personal promueve el trabajo en equipo.

**Tabla 56:**

*El personal promueve el trabajo en equipo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	20,8	20,8	20,8
Regular	3	12,5	12,5	33,3
Bueno	11	45,8	45,8	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



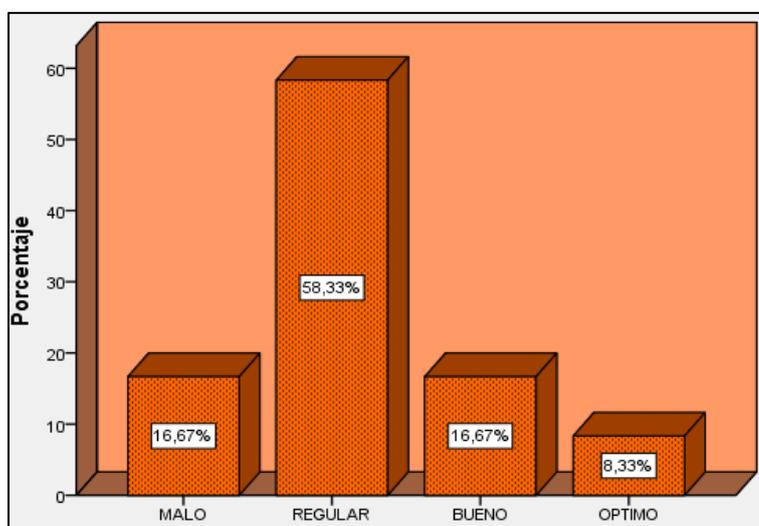
**Figura 48:** El personal promueve el trabajo en equipo.

Se aprecia en la tabla 55 y figura 47 que un 70,8% del personal califica entre malo y regular, este hecho indica que no se promueve el trabajo en equipo en la empresa, así mismo el 29,2% califica entre bueno y óptimo.

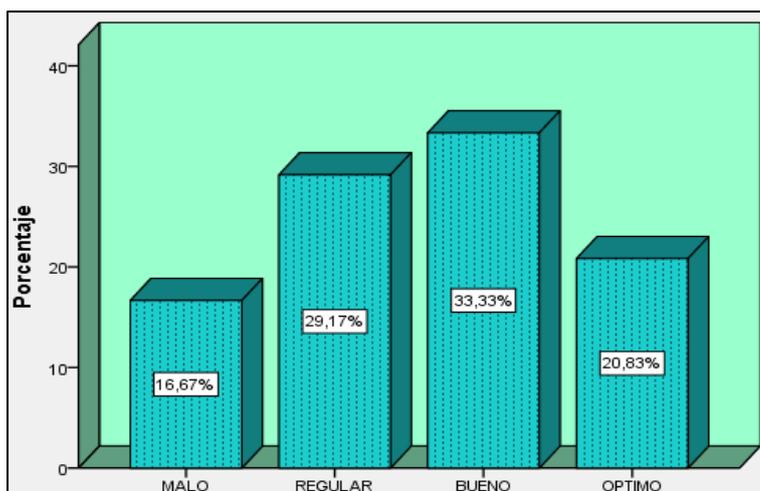
Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especifica que, para el puesto, el personal debe desarrollar la habilidad de trabajo en equipo. Podemos observar en la tabla 56 y figura 48 que un 66,6% de trabajadores califican entre bueno y óptimo, llegando a concluir que después de una selección de acuerdo al perfil de puesto trabajan en equipo ya que este es fundamental para formar las cuadrillas de labores.

**Tabla 57:***El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	14	58,3	58,3	75,0
Bueno	4	16,7	16,7	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

**Figura 49:** El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.**Tabla 58:***El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	7	29,2	29,2	45,8
Bueno	8	33,3	33,3	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 50:** El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.

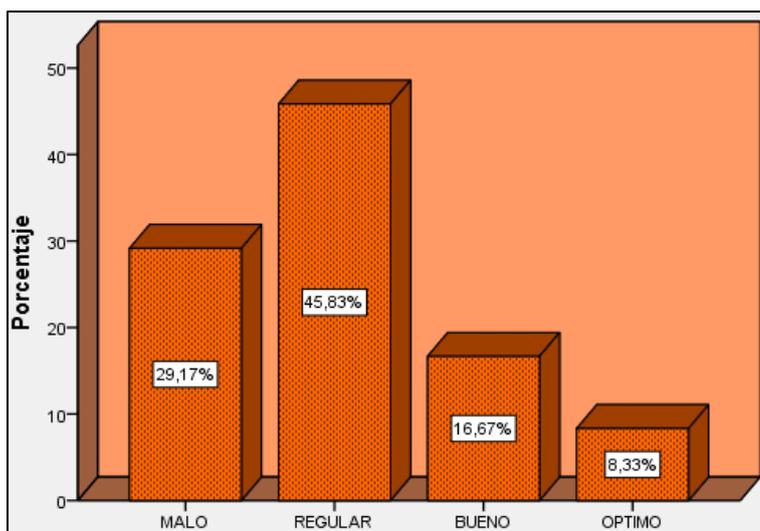
Se observa en la tabla 57 y figura 49 que un 75% de trabajadores califican entre malo y regular, significa que estos necesitan ser supervisados para desempeñar su trabajo, asimismo el 25% califica entre bueno y óptimo, demostrando que son pocos los trabajadores que desempeñan sus labores sin necesidad de supervisión.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especifica las funciones del cargo. Los resultados en la tabla 58 y figura 50 señalan que un 54,1% de trabajadores califica entre bueno y óptimo, este hecho significa que después de la selección de personal de acuerdo a sus experiencias, éstos desempeñan sus trabajos con eficiencia.

**Tabla 59:**

*El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	7	29,2	29,2	29,2
Regular	11	45,8	45,8	75,0
Bueno	4	16,7	16,7	91,7
Óptimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

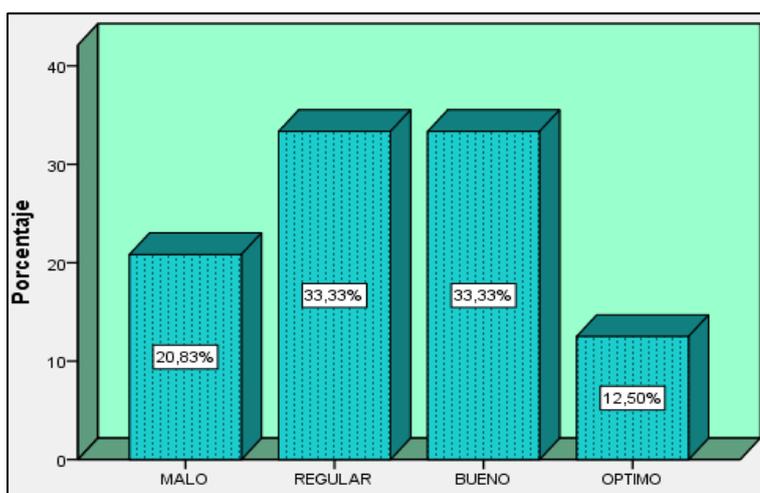


**Figura 51:** El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva.

**Tabla 60:**

*El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	20,8	20,8	20,8
Regular	8	33,3	33,3	54,2
Bueno	8	33,3	33,3	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 52:** El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud

positiva y proactiva.

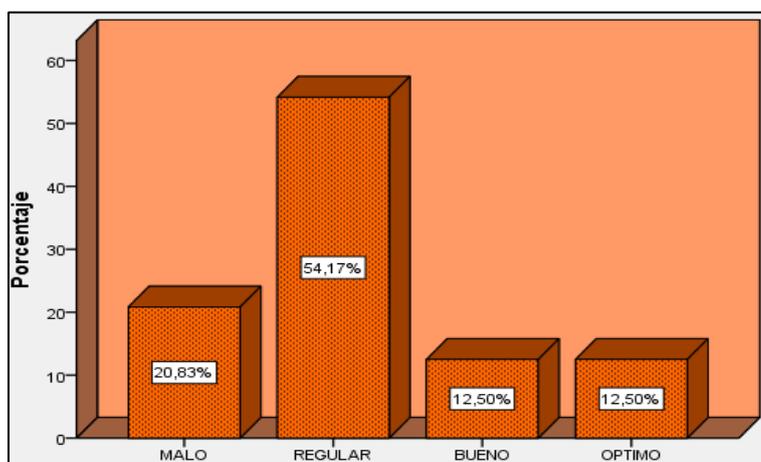
Se aprecia en la tabla 59 y figura 51 que un 75% del personal califica entre malo y regular, esta situación indica que el personal no se da cuenta de los errores y, por ende no puede ofrecer soluciones, así mismo el 25% califica entre bueno y óptimo este resultado es mínimo.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especifica los conocimientos técnicos que debe tener como, las habilidades pertinentes para desempeñar su trabajo. Los resultados en la tabla 60 y figura 52 que un 45,8% del personal califica entre bueno y óptimo llegando a concluir que el personal aplica los conocimientos, técnicas y habilidades para la identificación de problema y los resuelve de manera positiva.

**Tabla 61:**

*El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	20,8	20,8	20,8
Regular	13	54,2	54,2	75,0
Bueno	3	12,5	12,5	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

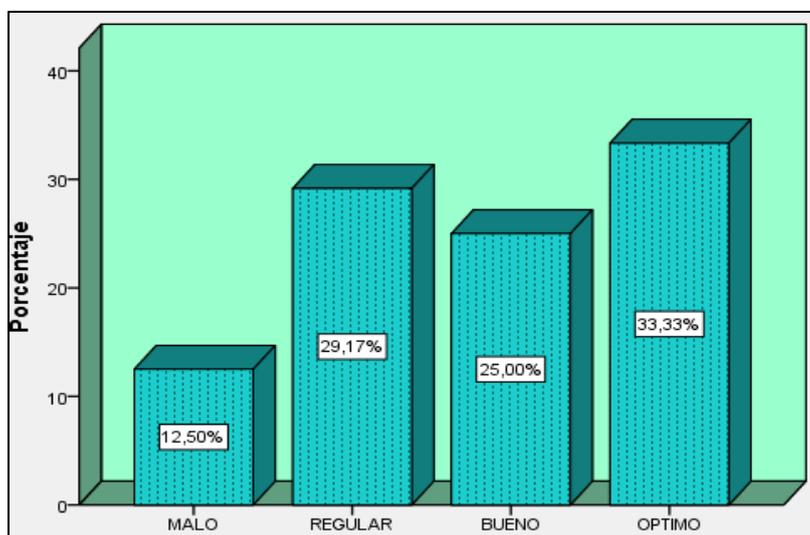


**Figura 53:** El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.

**Tabla 62:**

*El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	7	29,2	29,2	41,7
Bueno	6	25,0	25,0	66,7
Optimo	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 54:** El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.

Se observa en la tabla 61 y figura 53 que un 75% de colaboradores no maneja, ni comparte la información necesaria, por otro lado, un 25% califica entre bueno y óptimo, se puede ver que la mayoría de colaboradores no manejan la información dada por la empresa o por sus superiores, por lo tanto, no pueden compartir la información con sus semejantes.

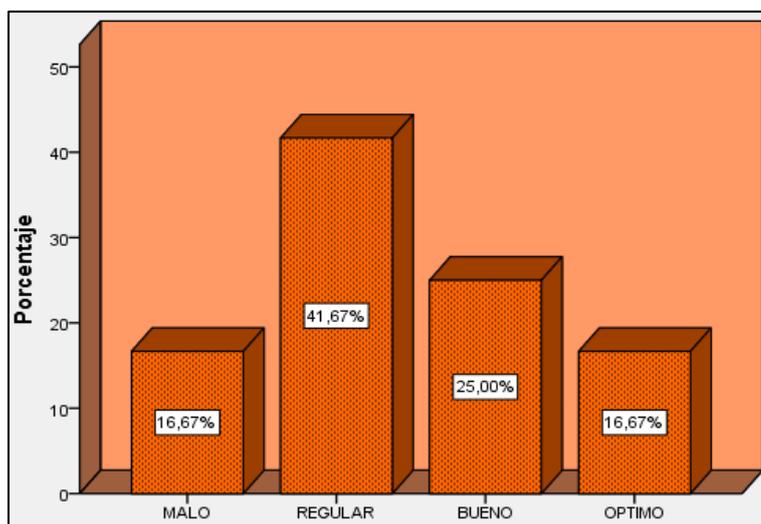
Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección donde se detalla las habilidades que debe tener el colaborador en el perfil del puesto y la aplicación de técnicas de selección para escoger al más adecuado. Podemos

ver los resultados en la tabla 62 y figura 54 que un 58,3% de colaboradores califica entre bueno y optimo, lo que significa que la implementación y aplicación de técnicas de selección ayudó a que la empresa seleccione los más idóneos para el puesto y colaboradores que manejan y comparten información de manera confiable para el logro de objetivos.

**Tabla 63:**

*El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	10	41,7	41,7	58,3
Bueno	6	25,0	25,0	83,3
Optimo	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

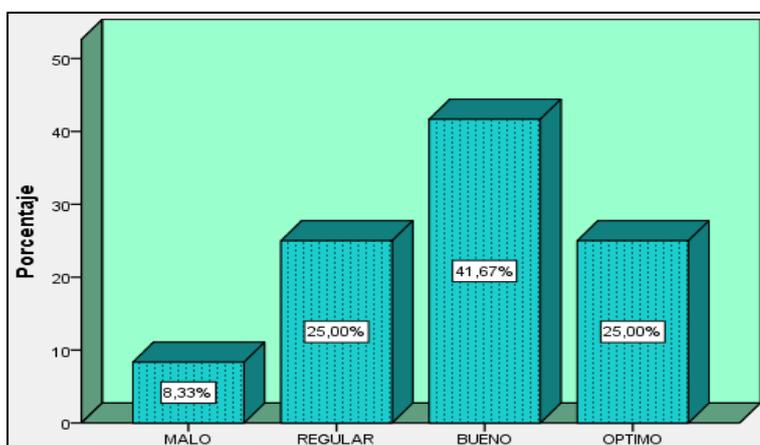


**Figura 55:** El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.

**Tabla 64:**

*El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	8,3	8,3	8,3
Regular	6	25,0	25,0	33,3
Bueno	10	41,7	41,7	75,0
Optimo	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 56:** El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.

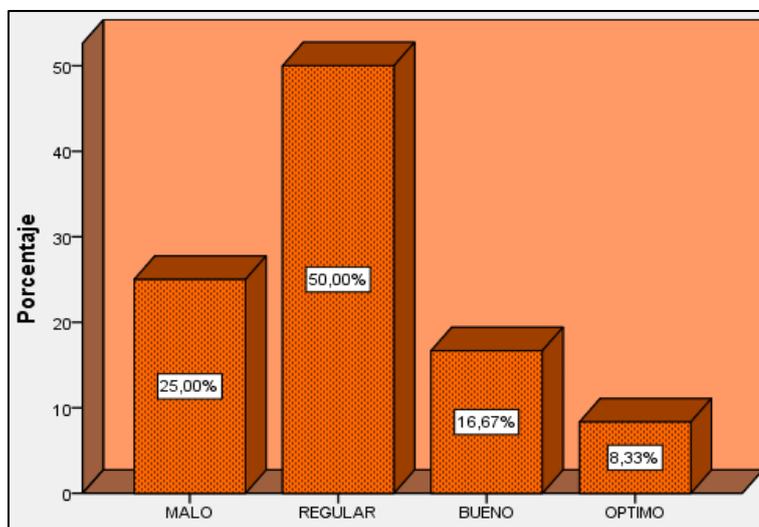
Se aprecia en la tabla 63 y figura 55 que un 58,4% del personal califica entre malo y regular, esta situación indica que el personal no trabaja fluidamente con pares y subordinados, así mismo el 41,7% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que casi la mitad del personal si desempeña sus labores con los supervisores, pares y subordinados.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se detalló las funciones de cada puesto, a quien se reporta y que personales están a cargo tanto directa como indirectamente. Los resultados en la tabla 64 y figura 56 muestran que un 66,7% del personal califica entre bueno y optimo llegando a concluir que el personal teniendo conocimientos de sus funciones según el perfil de puesto desempeña su trabajo fluidamente con supervisores, pares y subordinados formando así sus cuadrillas de trabajo.

**Tabla 65:**

*El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	6	25,0	25,0	25,0
Regular	12	50,0	50,0	75,0
Bueno	4	16,7	16,7	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

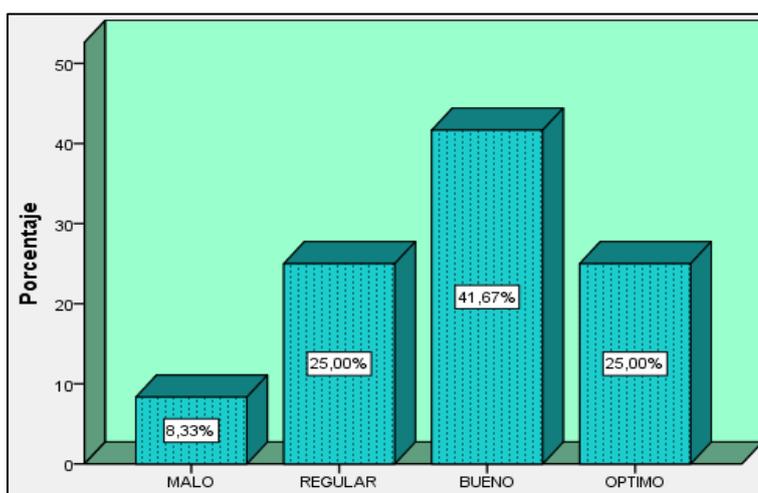


**Figura 57:** El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.

**Tabla 66:**

*El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	8,3	8,3	8,3
Regular	6	25,0	25,0	33,3
Bueno	10	41,7	41,7	75,0
Optimo	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 58:** El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.

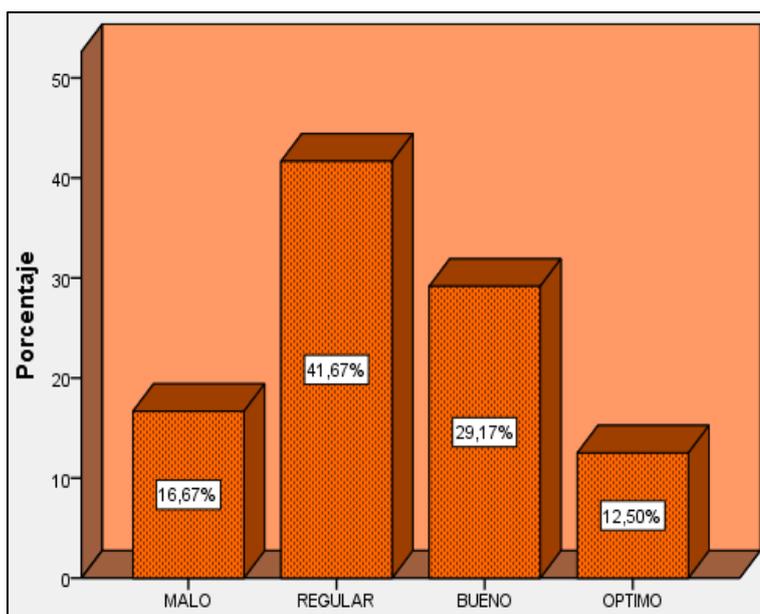
Se observa en la tabla 65 y figura 57 que un 75% de trabajadores califican entre malo y regular, lo que significa que no demuestran la capacidad de enseñar o entrenar a sus semejantes y subordinados, así mismo el 25% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que son pocos los trabajadores que demuestran capacidad de enseñanza tanto en procesos constructivos como en diseños estructurales.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa, donde se especifica los conocimientos necesarios para cada puesto. Podemos observar los resultados en la tabla 66 y figura 58 que un 66,7% de los trabajadores califica entre bueno y óptimo, lo que da entender que después de hacer un reclutamiento y selección de personal de acuerdo a sus conocimientos técnicos, el personal de la empresa cuenta con trabajadores que tienen la capacidad de enseñar o entrenar.

**Tabla 67:**

*El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	10	41,7	41,7	58,3
Bueno	7	29,2	29,2	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

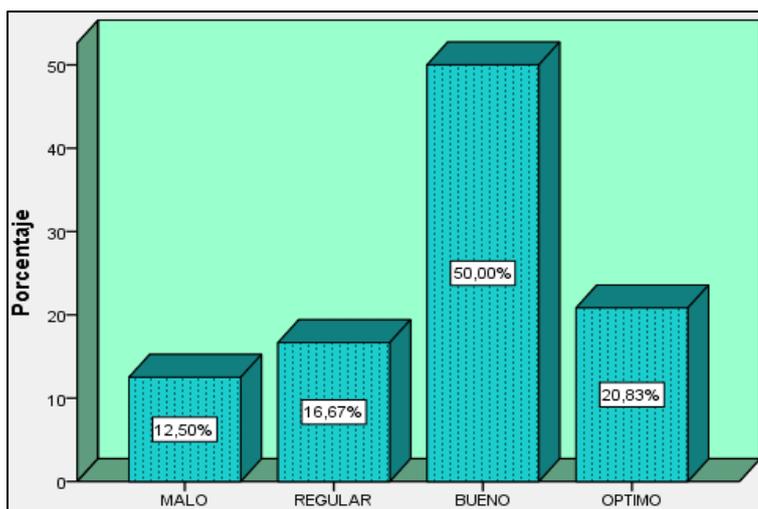


**Figura 59:** El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.

**Tabla 68:**

*El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	4	16,7	16,7	29,2
Bueno	12	50,0	50,0	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 60:** El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.

Observamos en la tabla 67 y figura 59 que un 58,4% de colaboradores no sugieren mejoras en los procedimientos constructivos, el 41,3% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que, si proponen mejoras en los procedimientos constructivos a través de técnicas, se puede ver que la mitad de colaboradores si cuentan con conocimientos necesarios.

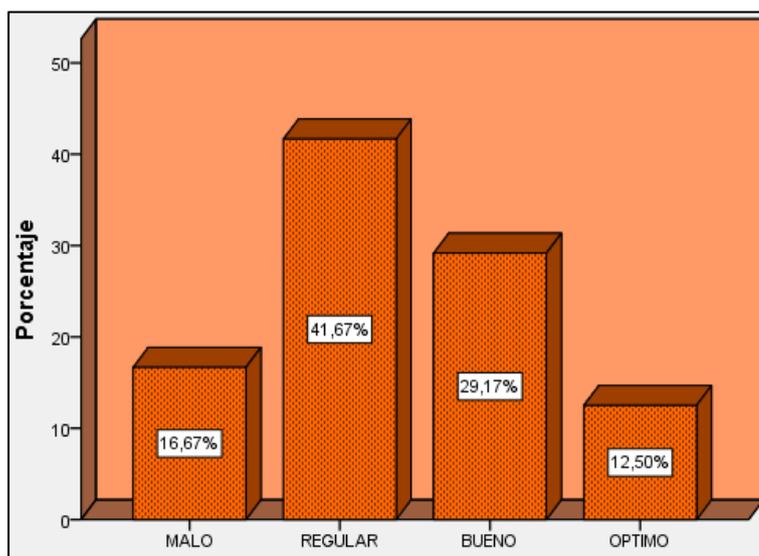
Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección, donde se detalló el perfil del puesto y todo lo que debe saber el colaborador para desempeñar un buen trabajo. Se puede ver los resultados en la tabla 68 y figura 60 que un 70,8% de los colaboradores califica entre bueno y optimo lo que significa que la implementación de perfiles de puesto y aplicación de técnicas de selección ayudó que la empresa tenga colaboradores que cuenten con experiencia y conocimiento para sugerir mejoras en los procesos productivos y elevar el nivel de producción.

**Tabla 69:**

*El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones*

*después de completar sus tareas.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	10	41,7	41,7	58,3
Bueno	7	29,2	29,2	87,5
Optimo	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

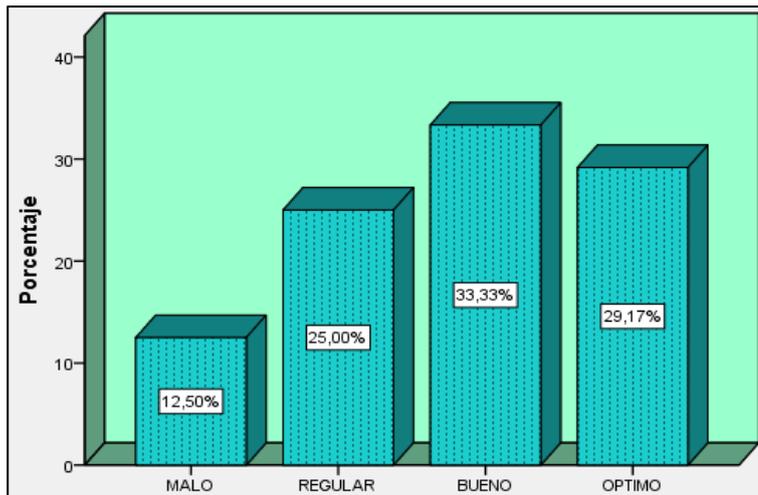


**Figura 61:** *El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas.*

**Tabla 70:**

*El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	12,5	12,5	12,5
Regular	6	25,0	25,0	37,5
Bueno	8	33,3	33,3	70,8
Optimo	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 62:** El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas.

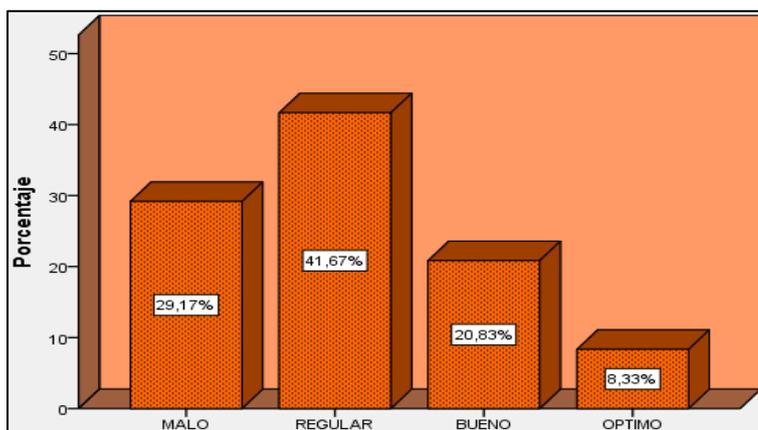
Se aprecia en la tabla 69 y figura 61 que un 58,4% del personal califica entre malo y regular, lo que indica que el personal no se esfuerza en el desempeño de sus labores ya que no busca nuevas asignaciones de tareas, así mismo el 41,6% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que la mitad del personal si se esfuerza por culminar sus labores antes para así buscar nuevas tareas y apoyar en el logro de objetivos de la empresa.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa, se detalló los rendimientos mínimos y promedio del personal en una jornada diaria. Se aprecia los resultados en la tabla 70 y figura 62 que un 62,5% de trabajadores califica entre bueno y óptimo, esta situación permite concluir que el personal muestra compromiso hacia la empresa desempeñando su jornada diaria con eficiencia ya que cuenta con los conocimientos necesarios para acabar antes sus tareas y busca nuevas asignaciones contribuyendo al logro de objetivos antes de tiempo.

**Tabla 71:**

*El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	7	29,2	29,2	29,2
Regular	10	41,7	41,7	70,8
Bueno	5	20,8	20,8	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

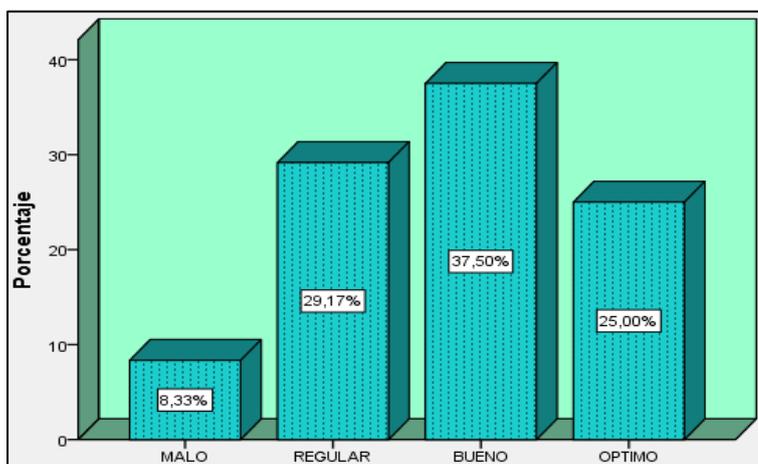


**Figura 63:** El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.

**Tabla 72:**

*El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	8,3	8,3	8,3
Regular	7	29,2	29,2	37,5
Bueno	9	37,5	37,5	75,0
Optimo	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 64:** El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos.

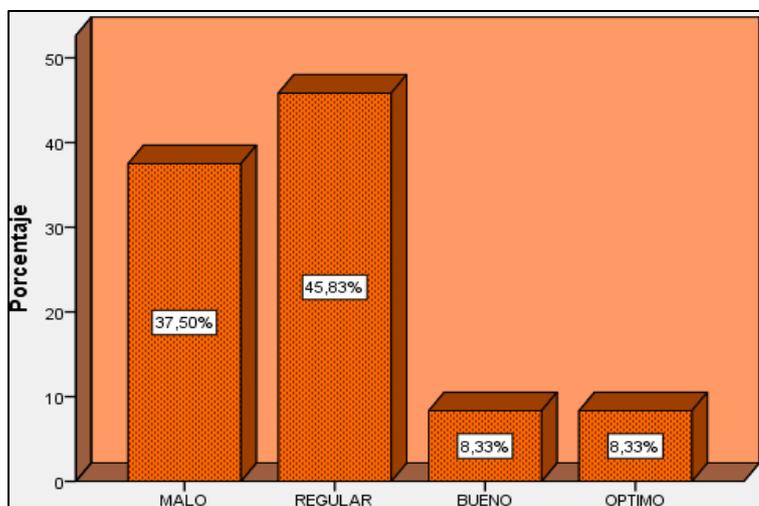
Observamos en la tabla 71 y figura 63 que un 70,9% de colaboradores no identifica conflictos laborales, por ende, no logra proponer soluciones, por otro lado, un 29,1% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que son muy pocos los colaboradores de la empresa que logran la identificación de conflictos laborales que pueden ser en procesos productivos o de trabajo en equipo.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se detalló las capacidades que debe tener el personal para manejar conflictos o no generarlos. Los resultados en la tabla 72 y figura 64 muestran que un 62,5% de colaboradores califica entre bueno y óptimo, este hecho significa que la aplicación de técnicas de selección según los requerimientos necesarios para el puesto contribuyó a que la empresa cuente con trabajadores que identifiquen conflictos de todo tipo y ofrezcan soluciones óptimas

**Tabla 73:**

*El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	9	37,5	37,5	37,5
Regular	11	45,8	45,8	83,3
Bueno	2	8,3	8,3	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

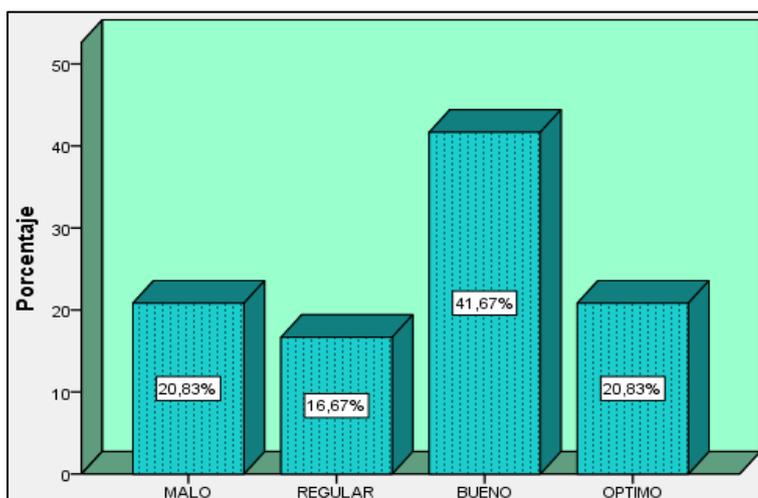


**Figura 65:** *El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto.*

**Tabla 74:**

*El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	20,8	20,8	20,8
Regular	4	16,7	16,7	37,5
Bueno	10	41,7	41,7	79,2
Optimo	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 66:** El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto.

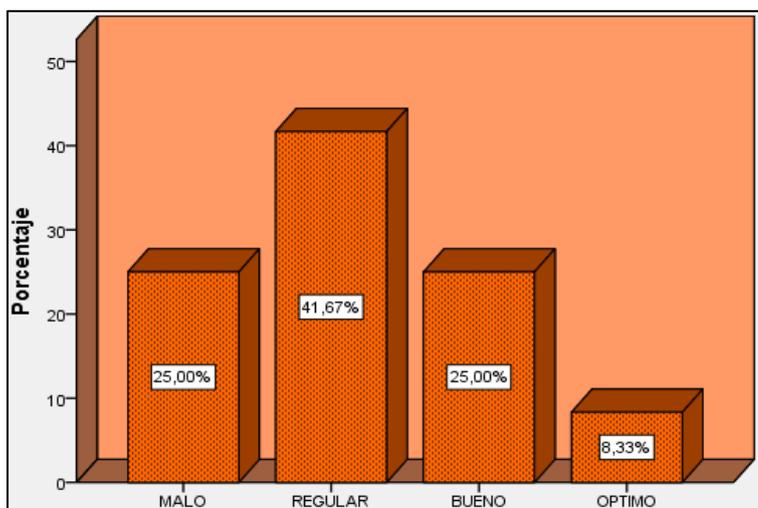
Se observa en la tabla 73 y figura 65 que un 83.3% de trabajadores califican entre malo y regular, lo que significa que las medidas propuestas para la solución de conflictos no son asertivas, así mismo el 16.6% califica entre bueno y óptimo, lo que indica que son pocos los trabajadores que proponen soluciones asertivas donde logran superar los conflictos.

Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se especifica los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para cada puesto. Se observa los resultados en la tabla 74 y figura 66 que un 62,5% de los trabajadores califica entre bueno y optimo, lo que demuestra que la selección de acuerdo al perfil de puesto hace que podamos contar con trabajadores capaces de proponer soluciones asertivas y contundentes para la finalización de todo conflicto.

**Tabla 75:**

*El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	6	25,0	25,0	25,0
Regular	10	41,7	41,7	66,7
Bueno	6	25,0	25,0	91,7
Optimo	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

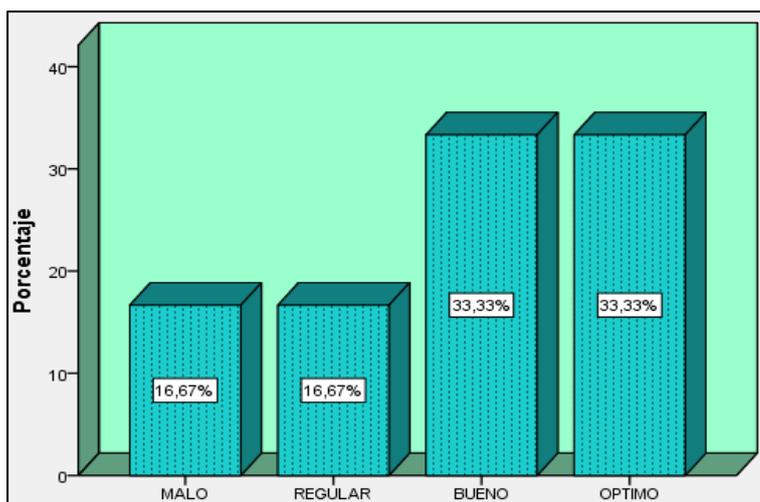


**Figura 67:** El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral.

**Tabla 76:**

*El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	16,7	16,7	16,7
Regular	4	16,7	16,7	33,3
Bueno	8	33,3	33,3	66,7
Optimo	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	



**Figura 68:** El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral.

Se aprecia en la tabla 75 y figura 67 que un 66,7% del personal califica entre malo y regular, estos datos indican que los colaboradores no aplican estrategias de negociación para solucionar conflictos generando un inadecuado ambiente laboral, así mismo el 33,3% califica entre bueno y óptimo, esta situación refiere que son muy pocos los que tienen conocimientos de estrategias. Para mejorar estos resultados se implementó la propuesta del proceso de selección en la empresa donde se detalla todas las competencias que debe contar el personal para la aplicación de estrategias. Se aprecia los resultados en la tabla 76 y figura 68 que un 66,6% del personal califica entre bueno y óptimo llegando a la conclusión que el personal cuenta con las competencias necesarias para la aplicación de estrategias de negociación de conflictos como es la de ganar – ganar y así no afectar el ambiente laboral que es necesario mantener para el logro de objetivos de la empresa.

- ***En la dimensión Conocimiento del trabajo.***

Se mejoró estableciendo los perfiles de puesto de acuerdo a las capacidades requeridas para cada trabajo logrando la efectividad en el desarrollo de las labores.

- ***Efectividad en el trabajo.***

De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño se reubicó al personal del área de producción de acuerdo al perfil de puesto teniendo como resultado que los trabajadores demostraron un trabajo efectivo.

- ***Actitud en el trabajo.***

Después de la inducción que recibieron los trabajadores respecto al organigrama, misión, visión y valores demuestran sentido de pertenencia a la empresa donde hay mejor comunicación entre los niveles de la organización evidenciando mejoras en su labor.

- ***Capacidad de análisis.***

Se observó que después de la reubicación de los colaboradores estos evidencian habilidades que les permite identificar puntos débiles en el desarrollo de sus labores cotidianas.

- ***Liderazgo.***

Después de la reubicación de los colaboradores estos evidencian las habilidades de toma de decisiones con respecto a los métodos y técnicas de construcción que ayudó a mejorar el avance de producción en la obra.

- ***Solución de conflictos.***

Los trabajadores identifican los conflictos y toman la iniciativa para solucionar aplicando técnicas y medidas que beneficien el ambiente laboral.

Estas mejoras, demuestran que un efectivo plan de proceso de selección mejora el desempeño laboral, corroborando así la hipótesis general:

**a. Hipótesis general**

Un efectivo plan de proceso de selección permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

Realizando un análisis más específico se tiene:

- Un análisis y diseño de puesto específico permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

Con el diseño de perfil de puesto donde se identificó las características mínimas de cada puesto de trabajo se realizó la reubicación de los trabajadores de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, demostrando así la primera hipótesis.

- La planeación adecuada de recursos humanos permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

Se aplicó los estándares que establece CAPECO estimando la demanda del personal que se requiere para una obra esto permitió establecer cuadrillas de trabajo demostrando así la segunda hipótesis.

- El método de reclutamiento más óptimo permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

Se destaca también que el método de captar personal con las debidas capacidades para el área de trabajo, permitió mejorar su interés y desempeño laboral. Con esto se constata la tercera hipótesis específica.

- Las técnicas de selección de personal más efectivas permitirán mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.

- Las técnicas de selección aplicadas permitieron la reubicación del personal obteniendo así mejores resultados en su desempeño laboral en su nuevo puesto de trabajo, demostrándose así la cuarta hipótesis específica.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta del plan de selección**

#### **6.1. Descripción de la propuesta**

En la actualidad y en el ámbito empresarial, se observan cambios que a lo largo del tiempo fueron mejorando, en tal sentido en el área de recursos humanos se ha ido implementando diversos mecanismos que ayudan a que los procesos de selección se lleven de una forma más dinámica e idónea, que faciliten incorporar personal capacitado a las empresas con el fin de generar compromisos para que puedan desarrollar una carrera profesional y un mejor desempeño en el ámbito laboral.

Uno de los fines de esta investigación es demostrar que, si se lleva un adecuado proceso de reclutamiento y selección, los trabajadores podrán evidenciar un buen desempeño laboral evitando que los índices de rotación se eleven dentro de la organización y que estos generen gastos.

A continuación, presentamos la propuesta de un plan de selección laboral el cual tiene como finalidad poder implementar en el área de recursos humanos un adecuado proceso de selección que permita poder contar con un personal capacitado y permita mejorar el desempeño laboral de la constructora JEMAXCE SRL.

#### **6.2. Objetivos de la propuesta**

##### ***a. Objetivo general.***

Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE

de Huancayo.

**b. *Objetivos específicos.***

- Analizar la situación de la empresa.
- Elaborar el perfil del puesto de acuerdo al organigrama.
- Diseñar el proceso de planeación de recursos humanos.
- Establecer métodos de reclutamiento.
- Elegir técnicas de selección de acuerdo al giro de la empresa.

**6.2.1. Analizar la situación de la empresa JEMAXCE.**

**a. *Historia.***

La empresa nace por una idea emprendedora del señor Máximo Gala Cuadros hace 16 años atrás, él trabajaba como operario albañil en distintas empresas dedicada al rubro de construcción civil, después de cinco años de haber adquirido experiencia decide formar su propia constructora el 2 de noviembre de 2008 que lo denomina “Construcciones Gala” en lo cual trabajó así seis años con ese nombre, demostrando experiencia técnica y profesional en los obras ejecutadas, marcando así un nuevo objetivo de formalizar su empresa.

Posteriormente el año 2015 en el mes de enero decide asociarse y constituyen la nueva Constructora “G y Q” con la cual trabajaron tres años, y de igual manera demostró que su empresa cumplía con las expectativas en un mercado muy exigente y competitivo que exige cumplimientos en calidad y plazos.

Estos objetivos logrados ayudaron al señor máximo en constituir su propia empresa al lado de sus hijos y es así como forman en el 2018 la empresa denominada Constructora “JEMAXCE” con el objetivo de mejorar y seguir creciendo en el mercado de Construcción Civil, logrando ser parte de consorcios importantes para la ejecución

de obras públicas.

**b. Filosofía.**

Visión:

“Ser una empresa constructora reconocida a nivel regional al 2028 con excelencia, adaptando e innovando la calidad y seguridad de nuestros servicios”.

Misión:

“Somos una empresa constructora dedicada a satisfacer las necesidades del cliente con excelente calidad en nuestras construcciones a nivel de Junín ofreciendo trato personalizado, innovando constantemente nuestra tecnología y aplicando materiales de calidad brindando la seguridad en nuestros empleados respetando el medio ambiente “.

**c. Valores.**

Compromiso: Cumplimos con la entrega de la obra a la fecha establecida.

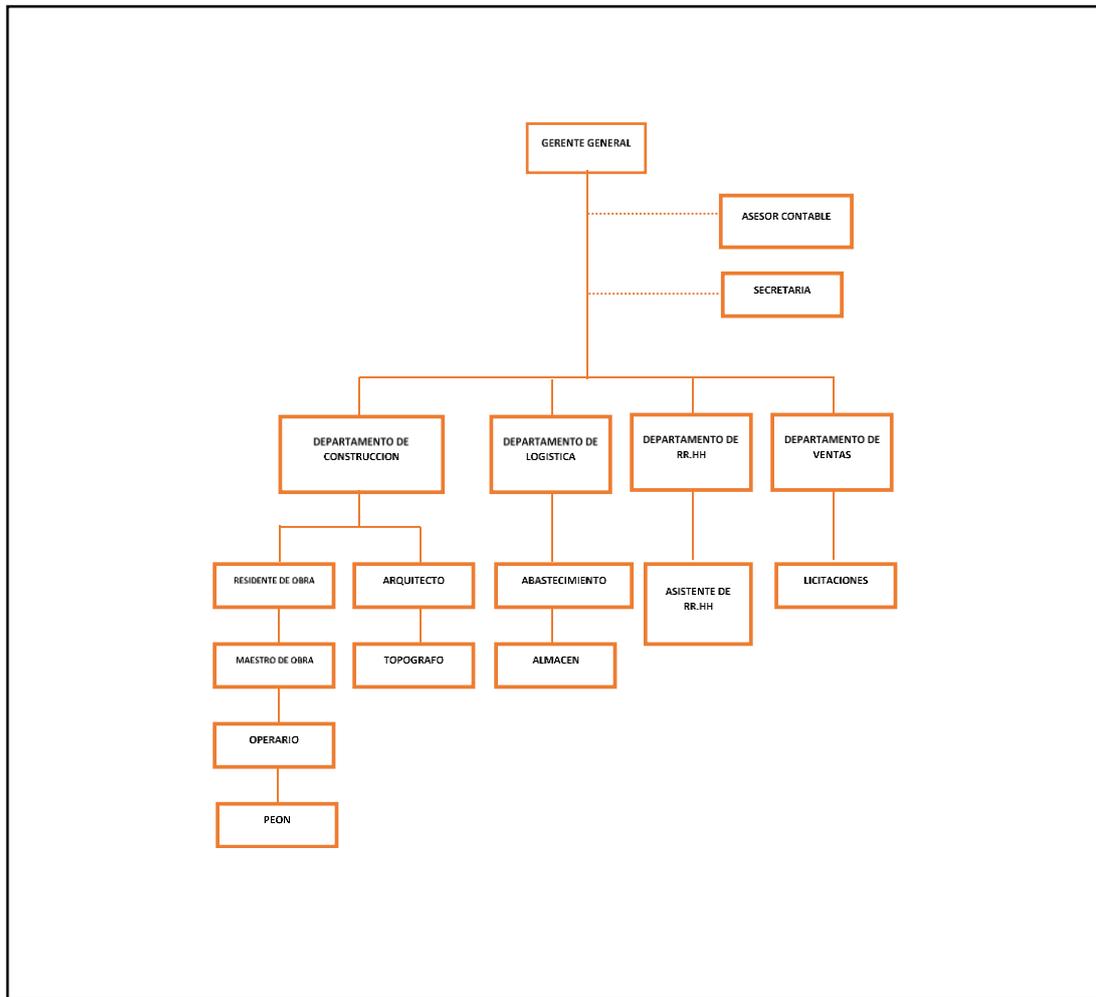
Seguridad: Cumplimos con la seguridad en cada construcción que realizamos.

Ética: Somos un equipo de trabajadores con experiencia y la responsabilidad en nuestro trabajo.

Calidad: Brindamos servicios de calidad al gusto del cliente

Empatía: Somos trabajadores confiables y amables con nuestro grupo de trabajo y clientes.

**d. Organigrama.**



**Figura 69:** Organigrama

**e. Descripción del servicio.**

Constructora “JEMAXCE” es una empresa dedicada al rubro de construcción que ofrece a sus clientes experiencia técnica en obras civiles, optimizando los recursos. La empresa no solo ofrece un buen servicio, ofrece confianza a sus clientes cumpliendo con las exigencias en cuanto a la calidad que le garantice.

**f. Protocolo de atención al cliente.**

- Recepción de los clientes:
- En este proceso se recibe a los clientes de manera amable brindando las comodidades necesarias.

- Atención de las consultas de los clientes:
- En este proceso se preguntará sobre las necesidades que desea el cliente.
- Explicación a detalle de los servicios:
- En este proceso se explica los servicios que ofrece la empresa con los respectivos precios y detalles necesarios que debe saber el cliente.
- Ofrecer opciones a elegir:
- En este proceso se ofrece opciones al cliente para que elija la mejor opción que le sea conveniente.
- Finalizar la atención:
- Este proceso finaliza con la decisión que toma el cliente.

***g. Logotipo***

Actualmente la empresa no tiene un logotipo que caracteriza a la empresa, por lo tanto, proponemos un logotipo para mejorar la imagen corporativa de la empresa.



***Figura 70:*** Logotipo de la empresa JEMAXCE

El logotipo simboliza lo más acertadamente la esencia e identidad propia de la empresa en este caso proponemos la casa y el edificio, nos basamos en el mensaje que

deseamos transmitir la confianza y calidad en los servicios de nuestra empresa lo cual nos permite establecer la diferenciación entre la empresa y sus competidores.

### 6.2.2. Elaboración de perfiles de puesto.

**Tabla 77:**

*Perfil de puesto del residente de obra.*

Diseño de perfil de puesto	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Residente de Obra
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Gerente General
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maestro de obra (DIRECTO)</li> <li>✓ Operarios (INDIRECTO)</li> </ul>
Responsabilidades y funciones	
Funciones generales	Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las áreas de producción, siguiendo las indicaciones y procedimientos encomendados todo ello para asegurar la eficiencia de la producción con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de cumplir con la entrega en los plazos establecidos en calidad y tiempo que se requieren.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Administrar los recursos humanos y materiales de la empresa.</li> <li>– Programar las metas mensuales y cumplir con ellas en coordinación con el área de producción.</li> <li>– Coordinar todos los trabajos que se realizan diariamente con los maestros de obra, operarios y hacer el seguimiento respectivo de las tareas que fueron asignadas.</li> <li>– Hacer el seguimiento del buen uso de los equipos, materiales, mano de obra y otros.</li> <li>– Solicitar y hacer el seguimiento de los materiales que se requieren en toda la obra.</li> <li>– Cumplir las normas, políticas y procedimientos de calidad, seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>– Coordinar con el maestro de obra el movimiento del personal (ingresos, salidas, traslados) de acuerdo a la programación de las labores, asegurándose de la distribución correcta.</li> <li>– Supervisar la calidad de acabados en los trabajos.</li> </ul>
Responsabilidades del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentar los informes y las valorizaciones en el plazo determinado.</li> <li>– Cumplir las metas establecidas.</li> <li>– Cumplir las políticas, procedimientos e instructivos establecidos.</li> <li>– Velar por la seguridad del personal y equipo.</li> <li>– Capacitar y orientar debidamente al personal bajo su supervisión</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Velar por el cuidado de los equipos y materiales asignados.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Título profesional de Ingeniero Civil, Arquitecto u otra profesión a fines.
Experiencia laboral	7 años en cargos similares.
Edad	35 – 55 años
Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leyes y reglamentos de construcción.</li> <li>– Leyes de obras públicas.</li> <li>– Evaluación de estudios.</li> <li>– Procesos constructivos.</li> <li>– Administración.</li> <li>– Microsoft office.</li> <li>– AutoCAD.</li> <li>– Topografía.</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientación al logro.</li> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Preocupación por el orden y la calidad.</li> <li>– Trabajo bajo presión.</li> <li>– Toma de decisiones.</li> <li>– Relaciones públicas.</li> </ul>
Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo.</li> <li>– Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>– Manejo del personal</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integridad.</li> <li>– Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	La persona tiene que estar en constante movimiento ya que se requiere que se desplace por toda la obra.

**Tabla 78:**  
*Perfil de puesto del maestro de obra.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Maestro de Obra
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Residente de Obra
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operarios (DIRECTO)</li> <li>✓ Peón (INDIRECTO)</li> </ul>
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Funciones generales	Planificar, coordinar y dirigir la ejecución material del proyecto, es el encargado de supervisar los trabajos que realizan los demás empleados durante la ejecución de la construcción del inicio hasta los trabajos de acabado, exigiendo la calidad de acuerdo a las características del proyecto.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar la calidad de acabados en los trabajos. Dirigir y ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempo y calidad acordada.</li> <li>– Reportar y coordinar con el residente de obra las actividades programadas para el día.</li> <li>– Supervisar y capacitar a las personas que tiene bajo su cargo.</li> <li>– Controlar adecuadamente los recursos materiales, organizando los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento y accesos a la obra.</li> <li>– Controlar que los materiales que entran a la obra cumplan con las especificaciones dadas.</li> <li>– Control y organización de los grupos de trabajo y asignación de tareas diarias a los operarios.</li> <li>– Propuestas de procedimientos, materiales y técnicas para los operarios.</li> <li>– Calcular los materiales y medición de la obra ejecutada.</li> <li>– Controlar el cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales.</li> <li>– Reportar oportunamente a su jefe todos los desperfectos que sufra el equipo.</li> <li>– Supervisión y verificación de los procesos y resultados de los trabajos.</li> </ul>
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisar a todo el personal que tenga en la obra, operarios a oficiales y ayudantes.</li> <li>– Interpretar e informar sobre todos los planos.</li> <li>– Replantear las unidades de la obra.</li> <li>– Responder por todos los bienes de la obra como materiales y herramientas.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Licenciado o Bachiller Ingeniero Civil, Arquitecto u otra profesión a fines.
Experiencia laboral	5 años en cargos similares.
Edad	30 – 45 años
Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesos constructivos.</li> <li>– Diseño estructural.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretación de planos.</li> <li>- Microsoft office.</li> <li>- AutoCAD.</li> <li>- Topografía.</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Administración de tiempo y recursos disponibles.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>
Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>- Manejo del personal</li> <li>- Objetividad.</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad.</li> <li>- Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	La persona tiene que estar en constante movimiento ya que se requiere que se desplace por toda la obra.

**Tabla 79:**  
*Perfil de puesto del operario.*

Diseño de perfil de puesto	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Operario - Oficial
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Maestro de Obra
Personal a cargo	Peones (DIRECTO)
Responsabilidades y funciones	
Funciones generales	Realiza trabajos especializados relacionados con la obra civil como albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, soldadura, etc. Bajo el mando del maestro de obra, cuenta con el apoyo de peón o peones no cualificados.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempo y calidad acordada.</li> <li>– Realiza trabajos de obra civil y acondicionamiento complejos o especiales, que reflejen los criterios estándares definidos, utilizando herramientas y maquinas.</li> <li>– Interpreta el plano de detalles constructivos e instalaciones y lleva a cabo el replanteo y ubicación definitiva de los elementos.</li> <li>– Prevaler las partidas del proyecto.</li> <li>– Planificar las tareas diarias con el maestro de obra.</li> <li>– Indicar a los peones que tiene a cargo la forma como deben ejecutar el trabajo.</li> <li>– Atender las observaciones que le haga su jefe y tomar las medidas correctivas necesarias.</li> <li>– Velar por el estricto cumplimiento de las normas sobre seguridad y prevención de accidentes.</li> </ul>
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirigir a los peones en el abastecimiento de materiales.</li> <li>– Informar de los avances de la obra</li> <li>– Realizar los requerimientos necesarios para las labores diarias.</li> </ul>
Requisitos del cargo	
Formación académica	Técnico en construcción civil u otra profesión a fines.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en cargos similares.
Edad	25 – 45 años
Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesos constructivos y diseño estructural.</li> <li>– Materiales de construcción.</li> <li>– Interpretación de planos e instrucciones.</li> <li>– Manejo de técnicas y procedimientos en construcción.</li> <li>– Normas de seguridad y prevención.</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Iniciativa.</li> <li>– Administración de tiempo y recursos disponibles.</li> <li>– Habilidades manuales.</li> <li>– Trabajo bajo presión.</li> <li>– Toma de decisiones.</li> </ul>
Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>– Manejo del personal a cargo</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	Se requiere que la persona permanezca la mayor parte del tiempo parado y que trabaje bajo todo tipo de condiciones climáticas.

**Tabla 80:**  
*Perfil de puesto del peón.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Peón
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Operario
Personal a cargo	Ninguno
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Funciones generales	Realizar tareas prácticas para ayudar a los operarios, su trabajo consiste en la realización de tareas tales como el traslado de materiales, la manipulación de maquinaria y la excavación, el trabajo resulta muy exigente físicamente.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar y disponer los concretos de acuerdo con las instrucciones del operario a cargo.</li> <li>- Hacer movimiento de tierra atendiendo las indicaciones (excavaciones, llenos, etc.)</li> <li>- Acercar materiales y disponerlos en el sitio indicado por el operario.</li> <li>- Preparar los materiales para el empleo de los operarios según las indicaciones dadas.</li> <li>- Abrir brechas, hacer excavaciones y acondicionar terrenos para la ejecución de obras, según instrucciones.</li> <li>- Cumplir las normas sobre seguridad y prevención de accidentes.</li> <li>- Realizar tareas</li> </ul>
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener las herramientas y la zona de trabajo limpias.</li> <li>- Entender las instrucciones recibidas y llevarlas a cabos de forma fiable y eficiente.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Secundaria completa.
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en cargos similares
Edad	20 – 45 años
Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales de construcción.</li> <li>- Habilidades prácticas.</li> <li>- Normas de seguridad y prevención.</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Administración de tiempo y recursos disponibles.</li> <li>- Resistencia física</li> </ul>
Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo y cooperación.</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	Se requiere que la persona permanezca la mayor parte del tiempo parado en constante movimiento y que trabaje bajo todo tipo de condiciones climáticas.

**Tabla 81:**  
*Perfil de puesto del arquitecto.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Arquitecto
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Residente de obra
Personal a cargo	Topógrafo
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Funciones generales	Elaborar, programar, ejecutar y realizar el seguimiento del proyecto en infraestructura de acuerdo a las políticas y a los lineamientos estratégicos establecidos en la obra.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la infraestructura como indica las normas de edificación según el ministerio.</li> <li>- Realizar cálculos y la evaluación de los expedientes.</li> <li>- Presentar informes del expediente y valorizaciones de acuerdo a la compatibilidad.</li> <li>- Dirigir y liquidar obras, controlando el progreso de la construcción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones prescriptas.</li> <li>- Asesorar en la planificación de la obra de acuerdo a los criterios técnicos establecidos.</li> <li>- Analizar y dar conformidad a los certificados de avance de obra, ajustes paramétricos, adicionales, acopios y la facturación.</li> <li>- Elaborar informes periódicos sobre la obra a su cargo, ajustes a los planes, plazos y costos previstos.</li> <li>- Realizar cotizaciones</li> </ul>
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar informes en su momento adecuado a la supervisión.</li> <li>- Hacer cumplir los avances de acuerdo a lo programado.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Titulado en la carrera de Arquitectura o carreras afines.
Experiencia laboral	Mínimo 4 año en cargos similares
Edad	30 – 45 años
Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Microsoft Office</li> <li>- Formulación de presupuestos</li> <li>- Control de archivos</li> <li>- Procedimientos administrativos</li> <li>- Reglamento en construcción.</li> <li>- Estructuras.</li> <li>- Elaboración de proyectos Arquitectónicos y Obra Civil.</li> <li>- Conocimiento en AutoCAD</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escritura y redacción.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Orientación al logro.</li> <li>- Orden y calidad en los trabajos.</li> <li>- Capacidad para la toma de decisiones bajo presión.</li> <li>- Capacidad numérica y analítica.</li> </ul>

Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Organización.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad</li> <li>- Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	Ninguno

**Tabla 82:**  
*Perfil de puesto del topógrafo.*

Diseño de perfil de puesto	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Topógrafo
Modalidad de contratación	Locación de Servicios
El cargo reporta a	Arquitecto
Personal a cargo	Ninguno
Responsabilidades y funciones	
Funciones generales	Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar la información indispensable a los arquitectos para la realización de sus obras.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.</li> <li>- Efectúa cálculos y representaciones graficas de las mediciones topográficas.</li> <li>- Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.</li> <li>- Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas.</li> <li>- Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los supervisores de obras.</li> <li>- Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes.</li> <li>- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por el plan de calidad.</li> <li>- Realiza el planteamiento de los niveles y desniveles.</li> <li>- Verifica la exactitud de los pendientes que hay en el trabajo.</li> <li>- Prevalcer las alturas y el piso terminado.</li> <li>- Plantear y elaborar un diagrama de los replanteos encontrados.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar correctamente la información a su jefatura para la toma de decisiones.</li> <li>- Presentar los informes de replanteo a tiempo.</li> <li>- Verificar que la obra ejecutada en el nivel topográfico vaya acorde el expediente.</li> <li>- Informar en su momento los niveles, las alturas a los operarios.</li> </ul>
Requisitos del cargo	
Formación académica	Ingeniero Civil, Técnico Profesional en Construcción, Ingeniero Topógrafo.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en cargos similares
Edad	25 – 50 años

Sexo	Masculino
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dibujo técnico.</li> <li>- Procesos constructivos.</li> <li>- Interpretación de planos.</li> <li>- Normativas aplicables.</li> <li>- Manejo de Microsoft Office.</li> <li>- Conocimiento en AutoCAD.</li> <li>- Topografía.</li> </ul>
Competencias para conseguir objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de palabra</li> <li>- Escritura y redacción.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Orden y calidad en los trabajos.</li> </ul>
Competencias para gestionar relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Organización.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Objetividad.</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad</li> <li>- Compromiso.</li> </ul>
Requerimientos físicos	Ninguno

**Tabla 83:**  
**Perfil de puesto del jefe de abastecimiento.**

Diseño de perfil de puesto	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Jefe de Abastecimiento
Modalidad de contratación	Locación de servicios
Dependencia funcional	Departamento de Logística
Responsabilidades y funciones	
Responsabilidades del cargo	Se encarga de coordinar las actividades de adquisición de productos y servicios que son necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa, indaga, evalúa y elige los mejores precios manteniendo estándares de calidad, aportando a la empresa con sus negociaciones exitosas con los proveedores
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza negociaciones de compra de materiales, para que el área de producción siempre se encuentre abastecida.</li> <li>- Fomenta reuniones con todas las áreas para tomar en cuenta sus requerimientos.</li> <li>- Realiza cotizaciones teniendo en cuenta el precio, calidad para obtener beneficios para la empresa.</li> <li>- Verifica el proceso de compra y entrega de los materiales asegurando todas las condiciones pactadas con los proveedores.</li> <li>- Realiza las devoluciones si se da el caso de contar con materiales defectuosos en coordinación con el área de almacén.</li> <li>- Busca alianzas estratégicas con proveedores que aseguren el beneficio mutuo.</li> <li>- Informa sobre las tareas encomendadas a su jefe inmediato.</li> <li>- Es responsable de pago oportuno de las compras realizadas.</li> </ul>
Requisitos del cargo	
Formación académica	Profesional de las carreras de administración o contabilidad
Capacitación y/o especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en contrataciones con el estado.</li> <li>- Capacitación en temas de logística</li> <li>- Manejo de Microsoft</li> <li>- Capacitación en administración presupuestaria</li> </ul>

Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>- Experiencia comprobada en administración logística.</li><li>- Contar con más de 3 años de experiencia comprobada</li></ul>
Competencia para lograr objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analítico</li><li>- Proactivo</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Tolerancia a la frustración</li></ul>
Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Liderazgo</li><li>- Organizado</li></ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Responsabilidad</li><li>- Lealtad</li></ul>

**Tabla 84:***Perfil de puesto del jefe de almacén.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Jefe de Almacén
Modalidad de contratación	Locación de servicios
Dependencia funcional	Abastecimiento
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Responsabilidades del cargo	Se encarga de la recepción, control y organización de los materiales, maquinarias, herramientas a fin de evitar daños, pérdidas que perjudiquen las actividades diarias de la empresa, manteniendo en orden permanente el almacén.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Controla la entrada de los materiales, organiza y mantiene en buen estado los materiales, equipos y herramientas.</li> <li>– Reporta al jefe de adquisiciones los materiales en mal estado y equipos dañados.</li> <li>– Realiza la codificación de los materiales, equipos y herramientas.</li> <li>– Registra las salidas de materiales, herramientas y equipos.</li> <li>– Elabora el inventario de todos los bienes de la empresa.</li> <li>– Mantiene limpio y ordenado el almacén.</li> <li>– Cumple con las normas de seguridad y procedimientos establecidos por la empresa.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Técnico en administración y/o contabilidad
Capacitación y/o especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación en inventarios y codificación.</li> <li>– Capacitación en temas de logística</li> <li>– Manejo de Microsoft.</li> <li>– Conocimiento de registro de entradas y salidas.</li> <li>– Conocimientos es técnicas de almacenamiento.</li> </ul>
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experiencia comprobada en manejo de almacén.</li> <li>– Contar con más de 3 años de experiencia comprobada.</li> </ul>
Competencia para lograr objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proactivo</li> <li>– Toma de decisiones</li> <li>– Creatividad</li> <li>– Orden</li> <li>– Asertivo</li> </ul>

Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Liderazgo</li><li>- Organizado</li><li>- Comunicativo</li><li>- Empático</li></ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Responsabilidad</li><li>- Lealtad</li></ul>

**Tabla 85:***Perfil de puesto del jefe de licitaciones.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Jefe de Licitaciones
Modalidad de contratación	Locación de servicios
Dependencia funcional	Ventas
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Responsabilidades del cargo	Encargado de planificar, organizar y ejecutar las licitaciones de las obras y de la prestación de servicios de la constructora, teniendo en cuenta las leyes vigentes en cuanto al rubro de la construcción y contrataciones con el estado.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisa los documentos respecto a las licitaciones.</li> <li>– Revisa las bases de las convocatorias.</li> <li>– Realiza la programación de las licitaciones en curso.</li> <li>– Mantenerse actualizado en cuanto a las normas que regulan las contrataciones.</li> <li>– Coordina los asuntos técnicos y legales que surjan de las licitaciones.</li> <li>– Apoyo en la consolidación de expedientes técnicos</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Profesional en administración, contabilidad, derechos afines.
Capacitación y/o especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación en inventarios y codificación.</li> <li>– Capacitación en contrataciones con el estado</li> <li>– Manejo de Microsoft avanzado</li> <li>– Conocimiento de administración pública</li> <li>– Manejo de presupuesto y valorizaciones</li> </ul>
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experiencia comprobada en contrataciones con el estado</li> <li>– Contar con más de 5 años de experiencia comprobada</li> </ul>
Competencia para lograr	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proactivo</li> <li>– Toma de decisiones</li> </ul>

objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creatividad</li><li>- Capacidad de negociación</li><li>- Asertivo</li></ul>
Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Liderazgo</li><li>- Organizado</li><li>- Comunicativo</li><li>- Empático</li></ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Responsabilidad</li><li>- Lealtad</li></ul>

**Tabla 86:**

*Perfil de puesto del asistente de recursos humanos.*

Diseño de perfil de puesto	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Asistente de Recursos Humanos
Modalidad de contratación	Locación de servicios
Dependencia funcional	Departamento de Recursos Humanos
<b>Responsabilidades y funciones</b>	
Responsabilidades del cargo	Es el encargado de brindar soporte a toda la organización, está presente en cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, compensación, capacitación y evaluación), garantiza la eficacia de las actividades realizadas en el área de recursos humanos
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar el perfil de puesto.</li> <li>– Elaborar un plan de recursos humanos.</li> <li>– Mantener actualizado el registro de cada trabajador.</li> <li>– Elaborar planillas.</li> <li>– Verifica y registra documentación de cada uno de los procesos de recursos humanos.</li> <li>– Brinda atención a los colaboradores</li> <li>– Elabora informes en temas de gestión de recursos humanos.</li> <li>– Apoyo en la consolidación de expedientes técnicos</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Formación académica	Profesional en administración, contabilidad y/o psicología.
Capacitación y/o especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manejo de Microsoft avanzado</li> <li>– Capacitación en gestión del talento humano</li> <li>– Conocimiento en legislación laboral</li> <li>– Especialista en reclutamiento y selección de personal</li> <li>– Especialización en capacitación y motivación personal</li> </ul>

Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experiencia comprobada en gestión del talento humano</li> <li>– Contar con más de 5 años de experiencia comprobada</li> </ul>
Competencia para lograr objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proactivo</li> <li>– Toma de decisiones</li> <li>– Creatividad</li> <li>– Capacidad de negociación</li> <li>– Asertivo</li> <li>– Innovación</li> <li>– Resolución de problemas</li> </ul>
Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Liderazgo</li> <li>– Organizado</li> <li>– Comunicativo</li> <li>– Empático</li> <li>– Motivación</li> <li>– Confianza</li> <li>– Adaptabilidad</li> </ul>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromiso</li> <li>– Responsabilidad</li> <li>– Lealtad</li> <li>– Credibilidad</li> </ul>

### **6.2.3. Diseñar el proceso de planeación de recursos humanos.**

La estimación de la demanda futura del personal de la empresa JEMAXCE es fundamental ya que se sabrá si la empresa cuenta con el personal calificado necesario para las nuevas obras que adjudicara la empresa.

La estimación de la demanda de personal está en base al rendimiento y metrado de las partidas, también al presupuesto, tiempo y las condiciones de la obra.

De acuerdo al rubro de negocio la empresa JEMAXCE estará en constante reclutamiento de personal, pero no se puede estimar la cantidad y tiempo exacto que se necesitará a los colaboradores ya que esta dependerá si el nuevo proyecto es aceptado.

#### ***a. Demanda del personal.***

Para la estimación de la demanda del personal de la empresa JEMAXCE se tiene que tener en consideración la Resolución Ministerial (RM) N° 175 del Ministerio de

Vivienda y Construcción ya que actualmente solo realizaba sus demandas de personal empíricamente.

La RM define el estándar mínimo que debe realizar un operario promedio en una jornada de ocho horas. El estándar de rendimientos promedio corresponde a una recomendación de la Cámara Peruana de los Constructores (CAPECO) para las empresas. Ambos estándares son aplicables para las zonas del Perú, en ellos se especifican el número de hombres de una cuadrilla y las herramientas que deben utilizar para realizar los trabajos.

Los rubros de rendimientos mínimos y promedios se presentan en la siguiente secuencia de partidas.

**Tabla 87:**

*Rendimientos mínimos y promedios del personal.*

Rendimientos Mínimos	
2.0	Muros y tabiquerías de albañilerías.
3.0	Revoques y enlucidos.
4.0	Pisos y pavimentos.
5.0	Zócalos y contra zócalos.
6.0	Techado y cubiertas.
Rendimientos Promedios	
1.0	Movimiento de tierras.
2.0	Concreto simple.
3.0	Encofrados.
4.0	Concreto armado.
5.0	Muros y tabiques albañilería.
6.0	Revoques, enlucidos y molduras.
7.0	Cielorrasos.
8.0	Pisos y pavimentos.
9.0	Contra zócalos.
10.0	Zócalos.
11.0	Revestimiento de grasas y escaleras.
12.0	Cubiertas.

13.0	Carpintería de madera.
14.0	Pintura.
15.0	Instalaciones sanitarias.
16.0	Instalaciones eléctricas.

**b. Oferta del personal:**

Para la estimación de la oferta del personal de la empresa JEMAXCE se tiene que saber con cuanto personal calificado cuenta la empresa actualmente para lo cual se sugiere que sea de acuerdo a la evaluación de desempeño.

A continuación, se muestra el personal calificado que la empresa tiene:

**Tabla 88:**

*Personal calificado del departamento de construcción de la empresa JEMAXCE.*

Nº	Apellidos y nombres	Cargo
1	Gabriel Gómez, Gabriel	Residente de obra
2	Gutiérrez Méndez, Horacio	Arquitecto
3	Sanabria Taype, Juber	Topógrafo
4	Bonilla Méndez, Hugo	Maestro de Obra
5	Sotacuro Enciso, Fidel	Operario
6	Solano Ledesma, Félix	Operario
7	Sotacuro Huanca, Julio	Operario
8	Ccopa Flores, Miguel	Operario
9	Castillo Murillos, David	Operario
10	Tovar Asto, Jhon	Operario

Se sugiere que la empresa JEMAXCE pueda crear una base de datos del personal calificado que puede ser contratado a futuros, para esto se recomienda que se guarden los datos en los procesos de selección a realizar para así minimizar los costos de reclutamiento.

A continuación, se muestra el formato de la base de datos:

**Tabla 89:***Base de datos del personal.*

Base De Datos Del Personal	
	
Información Personal	
Nombres:	
Apellidos:	
Fecha de nacimiento:	
Lugar de nacimiento:	
DNI:	
Edad :	
Sexo:	
Estado civil:	
Correo electrónico:	
Teléfono / Celular:	
Dirección:	
Información Laboral	
Cargo:	
Grado de estudio:	
Experiencia	

**6.2.4. Establecer métodos de reclutamiento.**

El reclutamiento es el proceso principal de la gestión del talento humano, constituye en atraer al personal idóneo para ocupar una vacante y lograr los objetivos de la empresa, en la Constructora JEMAXCE existen diversos motivos por los cuales se solicita personal ya sea por la renuncia de un miembro de la organización, aumento del volumen de trabajo o despido por diversos motivos.

Este proceso inicia cuando el área solicitante hace llegar su requerimiento al

departamento de recursos humanos, indicando la cantidad de vacantes y el perfil.

El departamento de recursos humanos de la Constructora JEMAXCE iniciara este proceso haciendo uso del reclutamiento interno externo a continuación detallamos cada uno de los métodos.

**a. Reclutamiento interno.**

Consiste en cubrir una vacante con un colaborador de la organización, este proceso debe ser ejecutado de manera transparente ya que es importante brindar las mismas oportunidades a cada uno de los candidatos internos, para ello la Constructora JEMAXCE utilizará el correo corporativo y avisos en el mural del departamento de recursos humanos para poder hacer saber la necesidad de cubrir una vacante.

En cuanto a costos, este método es accesible ya que se usará los medios con el que cuenta la organización.

A continuación, se muestra las siguientes propuestas:

**CONSTRUCCION JEMAXCE**

**Solicita:**

- Supervisores de obra
- Operarios civiles
- Maestros pintores
- Residentes de obra

**Requisito**

- Disponibilidad inmediata
- Con experiencia

**La empresa**

- Salario competitivo
- Beneficios de ley
- Capacitaciones constantes

**INFORMES: OFICINA DE GESTION DEL**

Figura 71: Propuesta de aviso para el mural de la empresa JEMAXCE.

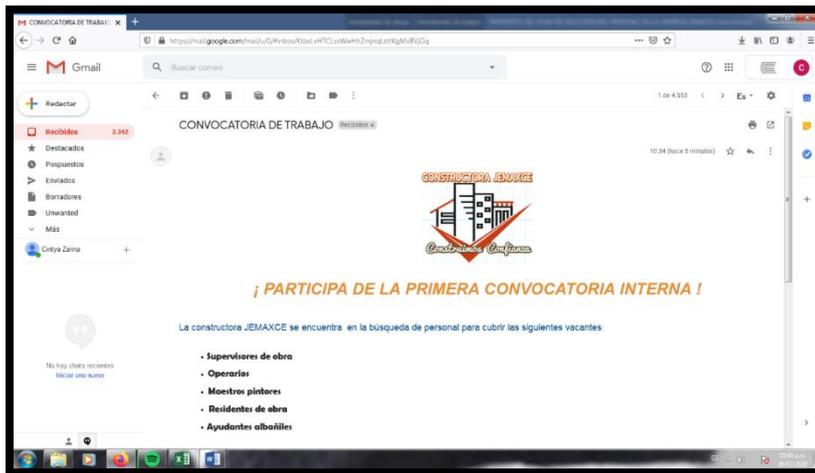


Figura 72: Propuesta de convocatoria interna por correo corporativo.

### b. Reclutamiento externo.

Este método de reclutamiento surge cuando dentro de la organización no se encuentra al personal que cumpla con los requisitos de la convocatoria interna o se tiene planeado seguir con un proceso de selección externa para cubrir los puestos vacantes.

Para el reclutamiento externo se debe tener en cuenta:

- Nivel del puesto vacante (estratégico u operativo).
- Costo de los medios de reclutamiento.
- Acogida de los medios de reclutamiento.
- Cantidad de personal requerido.

Se muestran las siguientes propuestas de medios de selección externas.

Figura 73: Aviso de convocatoria en diarios para puestos operativos.

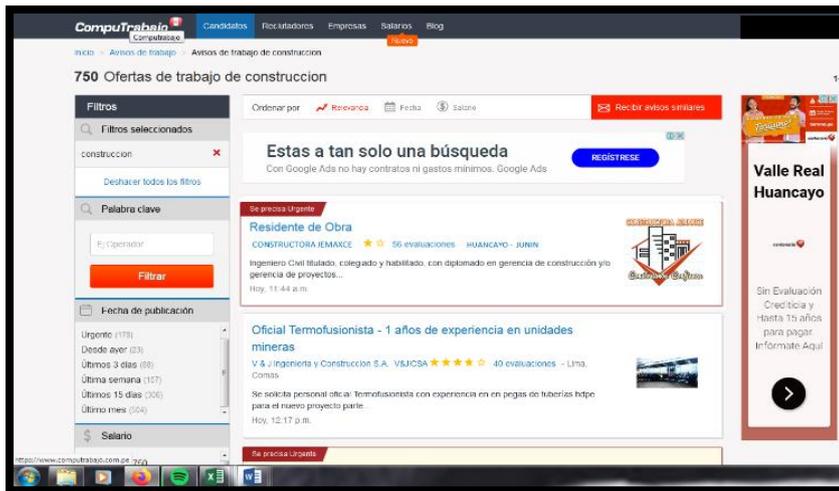


Figura 74: Avisos en bolsas de trabajo para puestos estratégicos.

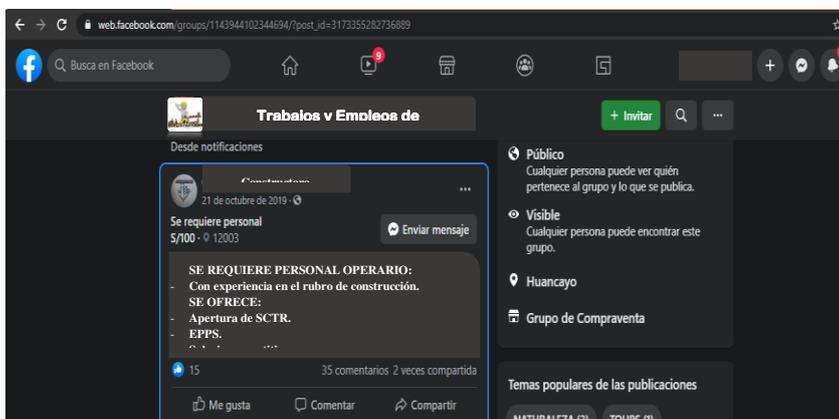


Figura 75: Aviso de convocatoria en redes sociales.

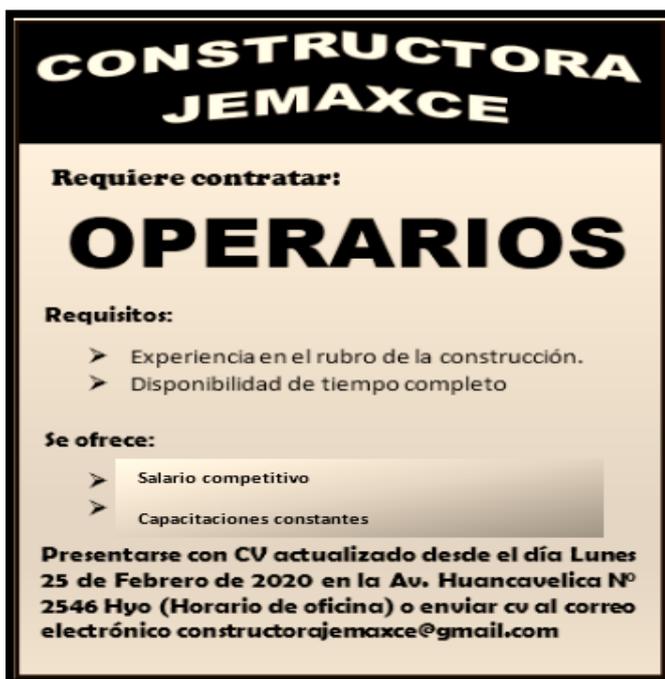


Figura 76: Avisos en murales de universidades, entidades del estado y otros.

**Tabla 90:***Costos promedios de los medios de reclutamiento.*

Medios de reclutamiento	Costo promedio
Convocatoria en diarios	S/.20.00
Avisos en bolsas de trabajo	S/.50.00 – S/.250.00
Avisos en redes sociales	S/.0.00
Avisos en murales	S/.0.00

**6.2.5. Elegir técnicas de selección de acuerdo al giro de la empresa.**

Para este proceso nos guiaremos de acuerdo al flujograma propuesto del proceso de selección donde seguiremos pasos para contratar al personal idóneo para el puesto a ocupar dentro de la empresa JEMAXCE.

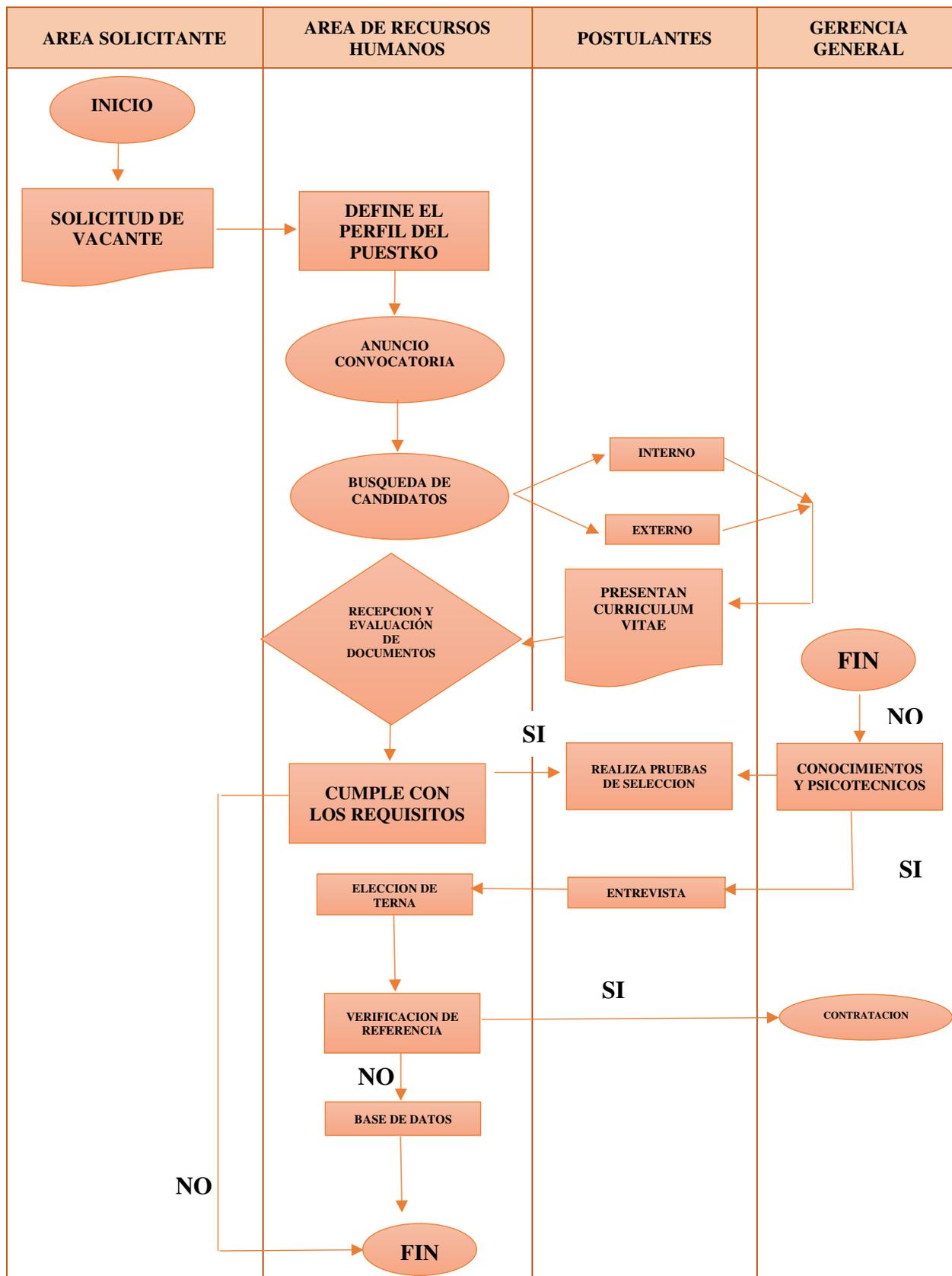


Figura 77: Flujograma del proceso de selección.

**a. Recepción preliminar de solicitud.**

Para ello se diseñó un modelo de solicitud donde el postulante debe rellenar los datos personales y los datos del puesto de esta manera se pueden ir seleccionando a los que cumplan con el perfil solicitado.

**Tabla 91:**

*Modelo de solicitud de empleo.*

Solicitud De Empleo	
<i>Fecha</i>	
<i>Datos personales</i>	
Nombre y Apellidos	
Dirección	
Fecha de nacimiento	
N° de celular	
<i>Datos del puesto al cual postula</i>	
<i>Nombre del puesto</i>	
Disponibilidad inmediata	( ) SI                      ( ) NO
Pretensión Salarial	
Disponibilidad de viaje	( ) SI                      ( ) NO
<i>Formación Académica</i>	
( ) Primaria                      ( ) Secundaria                      ( ) Técnico                      ( ) Universitario	
<i>Cursos y/o Especializaciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<i>Describa sus destrezas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<i>Experiencias laborales (Considere nombre de la empresa, actividades realizadas, fecha de inicio y fin de las tres últimas experiencias)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<i>Referencia Laborales</i>	
Nombre y Apellidos	
Empresa / cargo	
N° de celular	
_____	_____
Postulante	Evaluador

**b. Pruebas de idoneidad.**

Para el proceso de selección pueden emplearse diversas modalidades de pruebas, las más usadas son las que miden los conocimientos, las aptitudes y la personalidad.

Para ello proponemos estas pruebas de conocimiento que están sujetas al tipo de obra a ejecutar o de los requerimientos mínimos que se necesitan según el perfil de puesto.

**Tabla 92:**

*Prueba de conocimiento para residente de obra.*

Formato de prueba de conocimiento para residente de obra	
Datos personales del candidato	
Nombres y apellidos:	
Dni:	
Edad:	
Cargo al que postula:	
Fecha:	
<p>A continuación, encontrara 5 preguntas abiertas referentes al cargo, para lo cual usted debe rellenar en el cuadro del costado las respuestas correctas.          Se le recomienda responder con lapiceros oscuros no se aceptan borrones.          La evaluación será considerada aprobada con un 75% de respuestas correctas.</p>	
1. El Reglamento nacional de edificaciones ¿Cuántos títulos tiene?	
2. Para garantizar la seguridad de las personas, la calidad de vida y la protección del medio ambiente, las habilitaciones urbanas y edificaciones deberán proyectarse y construirse, satisfaciendo las siguientes condiciones. ¿Cuáles son?	
3. El Mapa eólico del Perú que sirve de guía para establecer las velocidades básicas del viento en la zona donde se ubica la estructura, en que norma del reglamento nacional de edificaciones se encuentra contenida en.	

4. ¿Qué documentos contiene el expediente técnico de obra?	
5. Describe que norma y aspectos comprende el título tercero del Reglamento Nacional de Edificaciones.	

**Tabla 93:***Prueba de conocimiento para maestro de obra.*

Formato de prueba de conocimiento para maestro de obra	
<b>Datos personales del candidato</b>	
Nombres y apellidos:	
Dni:	
Edad:	
Cargo al que postula:	
Fecha:	
<p>A continuación, encontrara 5 preguntas abiertas referentes al cargo, para lo cual usted debe rellenar en el cuadro del costado las respuestas correctas.          Se le recomienda responder con lapiceros oscuros no se aceptan borradores.          La evaluación será considerada aprobada con un 80% de respuestas correctas.</p>	
1. Describe usted qué diferencia hay entre el muro pórtico y el muro de amarre.	
2. Mencione usted qué significado tiene la abreviatura ATS y PETAR.	
3. Diga usted la diferencia entre el plano estructural y el plano de arquitectura.	
4. Menciona el peso de los aceros (1/2, 1/4, 3/8, 5/8 y 1')	
5. Describa que es el estudio del suelo y qué importancia tiene en las edificaciones.	

**Tabla 94:***Prueba de conocimiento para operario- oficial.*

Formato de prueba de conocimiento para operario - oficial	
<b>Datos personales del candidato</b>	
Nombres y apellidos:	
DNI:	
Edad:	
Cargo al que postula:	
Fecha:	
<p>A continuación, encontrará 5 preguntas abiertas referentes al cargo, para lo cual usted debe rellenar en el cuadro del costado las respuestas correctas.          Se le recomienda responder con lapiceros oscuros no se aceptan borradores.          La evaluación será considerada aprobada con un 80% de respuestas correctas.</p>	
1. ¿Cuánto debe medir la separación entre la pared y el apoyo de la escalera?	
2. Según las normas técnicas diga usted cuales son las medidas mínimas y máximos de los morteros en pircado de tabiquería.	
3. Menciona usted las medidas de recubrimiento entre el acero y el concreto.	
4. Describe los materiales y cantidad a utilizar en las dosificaciones de concreto (fc-210).	
5. ¿Qué es un EPP y cuáles son?	

**Tabla 95:***Prueba de conocimiento para arquitecto.*

Formato de prueba de conocimiento para arquitecto	
Datos personales del candidato	
Nombres y apellidos:	
DNI:	
Edad:	
Cargo al que postula:	
Fecha:	
<p>A continuación, encontrará 5 preguntas abiertas referentes al cargo, para lo cual usted debe rellenar en el cuadro del costado las respuestas correctas.          Se le recomienda responder con lapiceros oscuros no se aceptan borradores.          La evaluación será considerada aprobada con un 80% de respuestas correctas.</p>	
1. ¿Cuáles son algunos factores que resultan en costos adicionales después de que la construcción ha empezado?	
2. En función a que se estima el tiempo de duración de un proyecto.	
3. Qué diferencia existe entre el contrato de suma alzada y costos unitarios.	
4. En qué casos se determina un adicional deductivo vinculante.	
5. Qué diferencia hay entre un mayor metrado y un adicional.	

**Tabla 96:***Prueba de conocimiento para topógrafo.*

Formato de prueba de conocimiento para topógrafo	
Datos personales del candidato	
Nombres y apellidos:	
DNI:	
Edad:	
Cargo al que postula:	
Fecha:	
<p>A continuación, encontrará 5 preguntas abiertas referentes al cargo, para lo cual usted debe rellenar en el cuadro del costado las respuestas correctas.          Se le recomienda responder con lapiceros oscuros no se aceptan borradores.          La evaluación será considerada aprobada con un 80% de respuestas correctas.</p>	
1. ¿Cuáles son algunos factores que resultan en costos adicionales después de que la construcción ha empezado?	
2. En función a que se estima el tiempo de duración de un proyecto.	
3. Qué diferencia existe entre el contrato de suma alzada y costos unitarios.	
4. En qué casos se determina un adicional deductivo vinculante.	
5. Qué diferencia hay entre un mayor metrado y un adicional.	

**c. Formato de requerimiento de personal.**

Mediante este formato se podrá identificar el requerimiento de personal de cada dependencia, es importante tener en cuenta el planeamiento de recursos humanos de la empresa.

**Tabla 97:***Formato de requerimiento personal.*

Requerimiento del personal:		
		Marcar con ( x )
Tipo de Requerimiento	Empleo	
	Practicas pre profesionales	
	Prácticas profesionales	
Dependencia	Departamento de construcción	
	Departamento de Logística	
	Departamento de recursos humanos	
	Departamento de ventas	
Cargo		
Principales Funciones		
Nivel Académico	Estudiante	
	Egresado	
	Técnico	
	Universitario	
Conocimientos		
Nº de vacantes		
Duración de contrato		
Fecha límite de requerimiento		
<hr/> Firma del Solicitante		<hr/> Firma de Recepción

**d. Modelo de currículum vitae propuesto.**

Este formato permitirá recabar información general de cada uno de los aspirantes a un puesto de trabajo, es importante que la información sea verídica para agilizar el trabajo de revisión de cada CV, esta información será corroborada con los demás procesos de selección, el objetivo es realizar la revisión de los requisitos mínimos para cada puesto vacante.

**Tabla 98:**

Formato de revisión de CV.

Modelo de revisión de CV				
<b>INFORMACION PERSONAL</b>				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres		
Tipo de Documento	N° de Documento	Fecha de Nacimiento		
Estado Civil	Sexo	N° DE RUC		
N° de Celular	N° de Brevete	Categoría		
Domicilio				
Tipo de Vía	Dirección	N° de Domicilio		
Departamento	Provincia	Distrito		
Referencia:				
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
Tipo de Estudio	Carrera	Centro de estudios	Año de Inicio	Año de Fin
<b>CURSOS - PROGRAMAS - ESPECIALIZACIONES</b>				
Institución	Descripción		Año de Inicio	Año de Fin
<b>CONOCIMIENTO DE OFFIMATICA Y/O OTROS</b>				
Institución	Descripción		Año de Inicio	Año de Fin
<b>EXPERIENCIA LABORAL (las tres últimas)</b>				
Nombre de la entidad	Área	Cargo	AÑO DE INCIO	AÑO DE FIN
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>				
Nombres y Apellidos	Cargo	N° de Celular	E-MAIL	
_____		_____		
Firma del Solicitante		Firma de Recepción		

Criterio	Puntuación	%
Optimo	100 - 90	
Bueno	40-60	
Regular	20 -40	
Malo	0 - 20	

**e. Guía de entrevista de selección.**

El presente formato tiene por finalidad poder guiar a la persona encargada de realizar la entrevista de selección, para que esta sea estructurada y poder identificar con mayor precisión a los candidatos idóneos para la organización, se debe tener en cuenta que la entrevista personal es de suma importancia ya que se pueden validar datos del CV y conocer un poco más de cada uno de los candidatos por ello es importante que esta se realice con amabilidad y objetividad.

**Tabla 99:**

*Guía de entrevista.*

Guía de entrevista de seleccion		
Guía de entrevista personal		
Nombre y apellidos del postulante:		
Puesto al que aspira:		
Se recomienda iniciar la entrevista con un saludo cordial, brindando confianza al entrevistado realizando preguntas llamas “rompe hielo”		
Ítem	Pregunta	Respuesta
Formación	¿Dónde estudiaste?	
	¿Por qué elegiste tu carrera?	
	¿Cómo aplica su formación académica en el desempeño de sus labores?	
Interés por la empresa	¿Por qué le gustaría trabajar en nuestra empresa?	
	¿Por qué causa dejó su último empleo?	
	¿Qué aporte daría a la empresa?	
	¿Cuál es su pretensión salarial?	

Interrelación	¿Tuvo conflictos en su anterior trabajo?	
	¿Le gusta trabajar en equipo o prefiere trabajar solo?	
	¿Tuvo oportunidad de hacer propuestas de mejora en su centro de labores	
Condiciones personales	¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo?	
	Mencione sus fortalezas y debilidades	
	¿Qué le gusta hacer en sus tiempos libres?	
Preguntar al entrevistado si tiene dudas y absolverlas		
Comentarios y decisión final:		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma del Entrevistador		
Tabla de calificación:		
Ítems	Porcentaje	Califica
Formación profesional	20%	
Interés por la empresa	5%	
Interrelación	15%	
Condiciones personales	10%	
Otras consideraciones		
Facilidad para poder hablar	10%	
Demuestra confianza e interés	20%	
Cuida de su aspecto (vestimenta – limpieza)	10%	
Contacto visual	10%	
Total	100%	

**f. Formato de verificación de referencias.**

El presente formato tiene por finalidad verificar las referencias personales y laborales de los postulantes sirviendo, así como un filtro para poder descartar a algunos postulantes.

**Tabla 100:***Verificación de referencias.*

Verificación De Referencia																	
Nombre de la empresa:																	
Nombre del jefe inmediato:																	
Iniciar con un saludo cordial, identificándose y relatando el motivo de la llamada																	
Verificar los datos de proporcionados por:																	
Fecha de inicio de labores																	
Fecha de fin de labores																	
¿Cuánto era su remuneración?																	
Motivo de cese																	
¿Cumplía con las responsabilidades de su trabajo?																	
¿Era puntual?																	
¿Lo volvería a contratar?																	
¿Tuvo conflictos en su organización con sus superiores o compañeros de trabajo?																	
Otros comentarios:																	
<hr/> Firma del Entrevistador																	
Tabla de puntuación <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Puntuación</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Optimo</td> <td>100 - 90</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>40-60</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>20 -40</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>0 - 20</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Criterio	Puntuación	%	Optimo	100 - 90		Bueno	40-60		Regular	20 -40		Malo	0 - 20	
Criterio	Puntuación	%															
Optimo	100 - 90																
Bueno	40-60																
Regular	20 -40																
Malo	0 - 20																

**g. Formato de terna**

Mediante este formato se podrá entregar al gerente general la terna elegida del proceso de selección, para que el mismo pueda realizar la elección de acuerdo a los

puntajes obtenidos.

**Tabla 101:**

*Formato de terna.*

Formato de terna									
Postulantes	Criterios							P	B
	Cumple requisitos mínimos	Puntaje en revisión de cv	Puntaje en entrevista	Referencia laborales	Edad	Pretensión salarial	Observaciones		
1.-									
2.-									
3.-									
4.-									
5.-									
6.-									
7.-									
<hr/> Firma recursos humanos						<hr/> Firma de Recepción			

### ***h. Pruebas psicológicas.***

– *Test psicotécnico.*

Lina María Dallos directora de recursos humanos de trabajando.com menciona que este tipo de pruebas son mediciones de conducta que permiten diagnosticar y predecir los comportamientos de los futuros empleados. Estas pruebas dependen del cargo, del nivel profesional, competitivo, gerencial y administrativo y, claramente de la empresa a la cual se está llevando a cabo el proceso de selección.

Estos test son diseñados y aplicados para que los futuros empleados demuestren que los conocimientos que plasman en sus hojas de vida son reales, lo más aconsejable para las personas que se enfrentan a ellos, es que sus respuestas sean sinceras, honestas, coherentes y espontaneas

***Tabla 102:***

*Test psicotécnico.*

Test Psicotécnico	
	
Datos personales del candidato	
Nombres y apellidos:	
Edad:	
Sexo:	
Fecha:	
Tiempo:	45 min
1. Si al doble de un número le resto el propio número, se obtiene 18. Hallar el número.	
A) 18 B) 36 C) 24 D) 12 E) 20	
2. Un alambre de 36m se ha dividido en dos partes, de manera que una de ellas es el doble de la otra. Calcular la longitud de la parte menor.	
A) 6 B) 9 C) 12 D) 18 E) 24	

3. Pedro tiene el doble que Luis, y Mateo el doble que Pedro y Luis juntos. Si entre los tres tienen 16 200 soles; hallar cuanto tiene Luis.

- A) S/. 2 000  
 B) S/. 1 600  
 C) S/. 1 700  
 D) S/. 1 900  
 E) S/. 1 800

4. Luis compra 180 trusas de baño a 13 soles cada una y obsequia 35; las restantes las vende a 20 soles cada una. ¿Cuál será su ganancia?

- A) S/. 560  
 B) S/. 580  
 C) S/. 320  
 D) S/. 400  
 E)

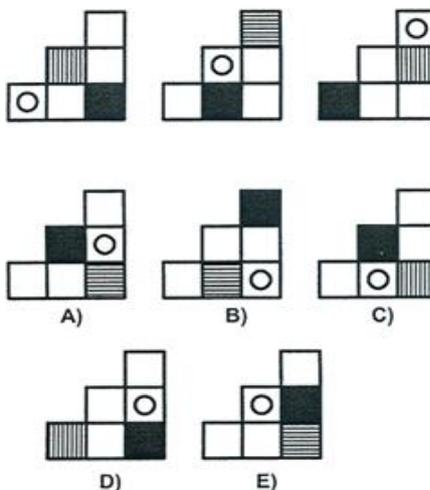
S/.

290

5. A una cinta le dan tres cortes, cada pedazo es igual al anterior más 10 metros. Si el pedazo más pequeño mide 16 metros. ¿Cuánto mide toda la cinta?

- A) S/. 560  
 B) S/. 580  
 C) S/. 320  
 D) S/. 400  
 E) S/. 290

6. A una cinta le dan tres cortes, cada pedazo es igual al anterior más 10 metros. Si el pedazo más pequeño mide 16 metros. ¿Cuánto mide toda la cinta?



7. Señale la figura que no tiene relación con las demás:



#### RAZONAMIENTO VERBAL

8. ¿Qué letra continúa? Y, B, U, C, Q, E, N, ...

- A) P
- B) Q
- C) O
- D) F
- E) G

9. ¿Qué letra continúa? C, A, D, B, E, C...

- A) E
- B) G
- C) F
- D) H
- E) A

10. Me encontraba, preocupado y no cesaba de dar vueltas de un lado a otro fastidiado, tratando de ..... un ..... que no me llegaba.

- A) eliminar - dolor
- B) conciliar - sueño
- C) responder - llamado
- D) conversar con - amigo
- E) aprehender – pensamiento

11. Si arde un ..... en un cuarto cerrado, se producen gases ..... que pueden causar la muerte

- A) carbón - especiales
- B) veneno - venenosos
- C) combustible - letales
- D) televisor - televisivos
- E) Ninguna de las Anteriores

12. Aquel que considera su vida la de sus semejantes carente de sentido, ..... es desdichado, ..... está hecho para la vida.

- A) y - no sólo - tampoco
- B) y también - siempre, - y, por el contrario
- C) a veces - entonces - también
- D) como - en consecuencia - es decir,
- E) y - por esto – o

13. El sol ..... con fuerza sobre el ..... de aquellos denodados campesinos

- A) arreciaba - lomo
- B) iluminaba - cerebro
- C) brillaba - suelo
- D) sofocaba - cuerpo
- E) incidía - rostro

#### Analogías

- |             |             |
|-------------|-------------|
| COBRE       |             |
| A) lana     | : ALAMBRE:: |
| B) caucho   | : chalina   |
| C) tela     | : neumático |
| D) acero    | : pantalón  |
| E) ladrillo | : cuchillo  |
|             | : pared     |

<p>QUERER  A) cisma  B) destruir  C) tibio  D) excelente  E) huracán</p>	<p>:AMAR::  : separación  : aniquilar  : fresco  : bonísimo  : aura</p>
<p>CARTA  A) telegrama  B) cine  C) radio  D) televisión  E) teléfono</p>	<p>: VISUAL::  : abreviado  : audiovisual  : música  : captable  : auditivo</p>
Cultura General	
17. ¿Qué animal es el que aparece en el Escudo Peruano?	
<p>A) Llama  B) Alpaca  C) Vicuña  D) Guanaco  E) Albatros</p>	
18. ¿En qué lugar se descubrió el gas de Camisea?	
<p>A) Cusco  B) Cerro de Pasco  C) Madre de Dios  D) Apurímac  E) Puno</p>	
19. ¿Cuántas estrofas tiene el Himno Nacional?	
<p>A) 06  B) 08  C) 10  D) 05  E) 03</p>	
20. ¿Cuál es el país más poblado de la tierra?	
<p>A) Rusia  B) Estados Unidos  C) Brasil  D) China  E) Perú</p>	

– *Test psicológico:*

### Dibujo del hombre bajo la lluvia

Dibujar a un hombre bajo la lluvia, ha sido por muchos años la prueba psicotécnica más usada por el área de Recursos Humanos para evaluar a los postulantes a un puesto de trabajo. Durante la etapa de pruebas psicotécnicas, el entrevistador suele entregar una hoja en blanco y un lápiz, para que el candidato dibuje a una persona bajo la lluvia.

Al finalizar solicita realizar un relato sobre lo dibujado, colocar un nombre y edad al personaje, pues en la interpretación del dibujo lo que se busca es obtener información sobre la personalidad del postulante, a través de la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en el que la lluvia representa el elemento perturbador.

Recomendaciones que debes de seguir para dibujar correctamente al hombre bajo la lluvia.

1. Usa la hoja en orientación vertical.
2. Dibujar a la persona en el centro de la hoja, vestida, no deforme, con rasgos y sin borrones ni remarcada.
3. No olvides de cubrir a la persona con un paraguas.
4. La persona debe estar ubicada sobre un piso firme y rodeado de cosas como edificios o árboles, dependiendo dónde se encuentre.
5. Procura que el rostro parezca real: los ojos con pupila, la boca con labios.

Características del dibujo

- Dimensión (tamaño del dibujo):

Si el dibujo es pequeño se puede estar ante una personalidad tímida, insegura, temerosa, retraída, con sentimientos de inferioridad, que tiene una inadecuada percepción de sí mismo (baja autoestima). Si el dibujo es grande se puede evidenciar la necesidad de reconocimiento y hasta algunos índices de agresividad.

Si el dibujo es muy grande la persona puede tener controles internos deficientes, ideas de grandiosidad (encubren sentimientos de inadecuación).

- Emplazamiento (sobre qué margen o lado realiza el dibujo):

Si no se apoya en ningún margen se podría decir que se trata de una persona de adecuado trato social. Buen desenvolvimiento cotidiano.

Si ocupa la mayor parte de la hoja es porque busca llamar la atención, es acaparador o niega sus carencias, creen que lo saben todo.

Si se apoya en el margen derecho se podría estar frente a alguien con empuje, ambición, optimismo, euforia, fácil comunicación, confianza en el futuro.

Si ocupa el margen izquierdo podría ser una persona pesimista, débil, depresiva, fatigada, que se desespera por lo no resuelto. Si dibuja por el margen inferior sería alguien apegado a lo concreto con tendencias instintivas.

Si coloca la imagen en el margen superior estaría expresando agilidad, euforia, nobleza espiritual y actitud idealista. Si dibuja en el centro de la hoja podría ser una persona con criterio afectado a la realidad, que conserva el equilibrio entre tendencias de introversión y extraversión. Objetivo, reflexivo y con control de sí mismo.

- Trazos (líneas que utiliza):

Una línea armónica, entera y firme, demuestra una persona sana.

Las líneas entrecortadas (como serruchitos) expresan ansiedad, inseguridad, fatiga, estrés, desintegración o posible derrumbe.

Las líneas redondeadas manifiestan rasgos femeninos, sentido estético, dependencia, conciliador, diplomático y objetivo.

Las líneas fragmentadas o esbozadas señalan ansiedad, timidez, falta de confianza en sí mismo.

Las líneas tirantes pueden ser de una persona muy tensa.

Las líneas desconectadas o sin dirección intencional pueden ser de personalidades con tendencias psicóticas y dispersión.

Las líneas rectas expresan fuerza, vitalidad, razonamiento lógico, frialdad, capacidad de análisis.

Las líneas rectas con ondulaciones demuestran tensión, ansiedad.

Las líneas rectas toscas expresan tendencia agresiva.

- Presión (que ejerce el lápiz sobre el papel):

Normal: sujeto equilibrado, adaptado, elaborador, constante, armonioso.

Débil: con velocidad y simplificación, rapidez mental, originalidad, creatividad y poca constancia.

Con lentitud: ansiedad, timidez, ocultamiento, rasgos depresivos. Fuerte: energía, extraversión, seguridad, hostilidad frente al mundo, franqueza, excitabilidad, agresión (tener en cuenta si hay problemas de psicomotricidad) (En Bender rasgos psicopáticos y epilépticos)

Muy fuerte: agresividad.

- Tiempo (Que se toma en terminar la prueba):

Dificultad para comenzar el dibujo: es como tener complicaciones para enfrentar cosas nuevas o tomar decisiones.

Dificultad para concluir o entregar: señalan problemas para separarse del otro.

Momentos de quietud: podrían presentar lagunas o bloqueos.

Ejecución lenta: determina pobreza intelectual e imaginativa.

Ejecución rápida: expresa agilidad y excitabilidad.

Ejecución precipitada (generalmente descuidada e inconclusa): se indica a personas que necesitan liberarse rápido de los problemas.

- Secuencia (Como empieza y termina el dibujo):

Esperable: cabeza, cuerpo, paraguas, lluvia.

Comenzar por los pies: perturbación del pensamiento. Toma el camino equivocado para resolver problemas.

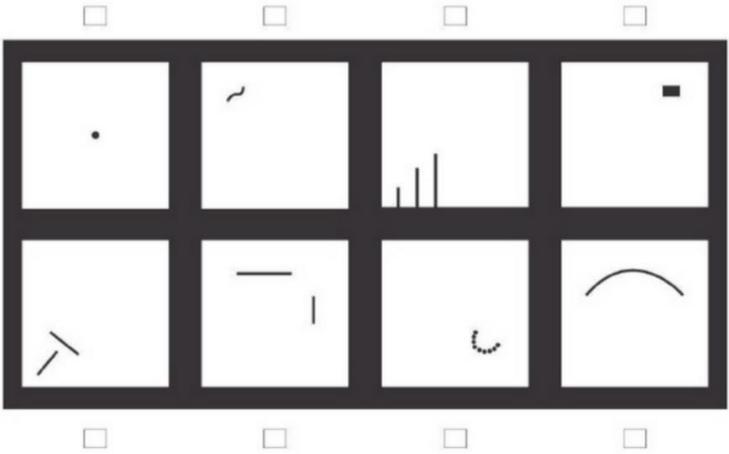
Comenzar por el paraguas: excesiva defensa y control.

#### Test De Wartegg

“El **Test de Wartegg** permite detectar su proyección de vida, sus objetivos, la opinión de sí mismo, su capacidad de afectividad, el control de sus impulsos, ansiedades, emociones, dinamismo, capacidad de organización, creatividad, síntesis, análisis y preferencias”.

**Tabla 103:**

*Test de Wartegg.*

Test de wartegg		
Nombres y apellidos:		
Edad:		
Sexo:		
Fecha:		
<b>Instrucciones: Dibuje en el orden que desee completando la figura en cada recuadro, colocar el orden en el cuál fue dibujado y un título para cada uno.</b>		
		
Titulos:		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.		

- Recuadro 1:

En este caso es ideal que el aspirante utilice el punto como centro de círculo o de líneas; centro de una flor; de reloj; de rueda; sol; nariz; entre otros.

- Recuadro 2:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados al rostro (ceja, bigote, pelo) representación de ondas (nubes, pájaros), paisajes naturales y personas.

- Recuadro 3:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con escaleras, barras estadísticas, hilera de árboles, casa con tejado, entre otros.

- Recuadro 4:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con abstracciones simétricas, ventanas, dados, tableros de juegos, entre otros.

- Recuadro 5:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con palas, martillos, cono de helado, espadas, entre otros.

- Recuadro 6:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con casas, carros, televisores, figuras geométricas integradas, ventanas, marco de un cuadro, entre otros.

- Recuadro 7:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con adornos, flores, frutas, huellas de hormigas, joyas, entre otros.

- Recuadro 8:

En este caso es ideal que el aspirante realice dibujos relacionados con sombrero, paraguas, sombrilla, arco iris, hongo, frutas, luna llena, sol naciente, pelota, rueda entre otros.

El Test de Wartegg está diseñado para cubrir cargos operativos, específicos, puestos de confianza. Además, se aplica en evaluaciones masivas con la finalidad de hacer un filtro. Así mismo, esta evaluación no es determinante para descartar a un candidato, pues solo aporta referencias.

- Informe final del proceso de selección:

### INFORME FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Datos Generales

Nombre de la empresa:

Número de candidatos:

Cargo:

Pruebas realizadas: Se aplicaron tres pruebas tipos de pruebas, que dieron a conocer el nivel de preparación y dominio del tema en cuanto a construcción, y permitió conocer a grandes rasgos el comportamiento de cada candidato, se aplicó lo siguiente:

- Pruebas de conocimiento.
- Test psicológicos.
- Test psicotécnicos.

## Presentación De Terna

Postulantes	Criterios							P
	Cumple requisitos mínimos	Puntaje en revisión de cv	Puntaje en entrevista	Referencias laborales	Edad	Pretensión salarial	Observaciones	
1.-								
2.-								
3.-								

## Conclusiones:

Se informa sobre el proceso de selección, se realiza las recomendaciones acerca del proceso y toma de decisión respecto a los candidatos más adecuados para la vacante solicitada.

- Modelo de contrato:

### Contrato de trabajo de locación de servicios

Conste por el presente documento el contrato de trabajo bajo la modalidad de “contrato para obra determinada” o “locación de servicios”, que celebran al amparo de las normas del código civil, de una parte la empresa JEMAXCE s. R.L, con RUC N° 20603971559 y domicilio fiscal en Jr. San Felipe lote. 11 pueblo Auquimarca distrito de Chilca, debidamente representada por cesar gala escobar con dni n° 47699088, a quien en adelante se le denominara simplemente el empleador; y de la otra parte ..... con DNI N°....., domiciliado en ....., a quien en adelante se le denominara simplemente el trabajador; en los términos y condiciones siguientes:

#### Primero: objeto

El empleador mediante concurso público obtuvo la adjudicación para la construcción de la obra “.....”, ubicado en....., distrito y provincia de....., departamento de.....

De acuerdo a las exigencias de la adjudicación es necesario que la empresa cuente con un.....

#### Segundo: plazo de vigencia del contrato

Por el presente documento el empleador contrata los servicios del trabajador quien desempeñara el cargo de....., en relación con el objeto señalado en la

Cuarta: monto del servicio

Las partes acuerdan que el empleador abonara al trabajador la cantidad de s/.  
..... Como remuneración.

Quinta: de la naturaleza del contrato

El presente contrato es de naturaleza exclusivamente civil, por lo que en todo aquello no previsto, se rige por lo establecido en los artículos.

Sexta: de la prestación de servicios

El trabajador deberá cumplir con las normas propias del centro de trabajo, así como las contenidas en el reglamento interno de trabajo y en las demás normas laborales.

Séptima: de la comunicación entre las partes

Toda comunicación que deba ser cursada entre las partes, se entenderá válidamente realizada en los domicilios consignados en la parte introductoria de presente documento.

Octava: de la solución de controversias

Cualquier asunto no previsto expresamente en el presente contrato y/o cualquier discrepancia en su aplicación o interpretación, buscara ser solucionado por el entendimiento directo de las partes intervinientes, teniendo en cuenta para ello las reglas de la buena fe y común intención de las partes.

En tal sentido el empleador se compromete a procurar su máxima colaboración para la solución de cualquier controversia y/o diferencia.

Novena: de las modificaciones contractuales

Las partes acuerdan expresamente que el presente contrato podrá ser modificado por acuerdo entre las partes.

Suscrito a los.....días del mes de.....del 2020 en la ciudad de Huancayo, en dos ejemplares de igual valor.

---

---

## **Capítulo VII:**

### **Discusión**

#### **7.1. Discusión de resultados**

En la presente investigación se estableció un grupo de estudio de 24 trabajadores del área de producción, el gerente y el residente de obra de la empresa JEMAXCE , donde se realizó un tratamiento al proceso de selección, evaluando el desempeño laboral antes y después del tratamiento.

El objetivo de este estudio fue diseñar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa JEMAXCE de Huancayo.

Para poder diagnosticar el estado inicial de la empresa sobre su proceso de selección de personal, se aplicó un cuestionario de 20 preguntas con una escala de Likert a los trabajadores del área de producción, observando que la empresa presenta deficiencias en su proceso de selección; no cuenta con un perfil de puesto donde se debe especificar las responsabilidades, funciones y requisitos (experiencia laboral, conocimientos, competencias), esta situación genera una alta rotación en la empresa, ya que tampoco se aplican métodos de reclutamiento ni técnicas de selección adecuadas.

Para poder saber el estado inicial del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se aplicó la matriz de evaluación de desempeño, los resultados muestran un

bajo el nivel de desempeño de los trabajadores, se observa que el personal no cuenta con la experiencia necesaria para ejecutar sus labores y esto lleva a que no cumpla con el porcentaje de avance establecido.

Una vez obtenido estos resultados se realizó la propuesta del plan de selección, donde se tomó en cuenta todos los aspectos que no presenta el proceso actual de la empresa. Primero se realizó una inducción acerca de la historia, misión, visión y valores de la organización logrando así que los trabajadores se sientan parte de ella y ayudando al logro de los objetivos; en segundo lugar, elaboramos perfiles de puesto de acuerdo al organigrama de la empresa. En ella se especificaron todas las funciones propias del puesto. En tercer lugar, se estimó la demanda de personal a necesitar mediante los rendimientos mínimos y promedios que estable (CAPECO), y para la estimación de la oferta se realizó a través de los resultados de la evaluación de desempeño. Como cuarto proceso se estableció métodos de reclutamiento como (interno, externo y mixto) atrayendo así al personal más idóneo para el puesto. En quinto lugar, se eligió técnicas de selección donde se aplicaron formatos, entrevistas, pruebas de conocimiento llegando a seleccionar al personal más competente para el puesto.

Posteriormente a la implementación del plan en la empresa se evaluó el estado del proceso de selección y desempeño de laboral de los colaboradores, se aplicó el cuestionario y la matriz de evaluación a los mismos trabajadores en el área de producción. Se llegó a la conclusión que el proceso de selección en la empresa fue la más adecuada, ya que actualmente cuenta con los debidos pasos, formatos, filtros logrando así disminuir la rotación del personal y elevar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

William, Werther, Keith (2008) mencionan que el proceso de selección es un

conjunto de actividades donde se deben reclutar y seleccionar a las personas que se requieran para ayudar a que la empresa logre sus objetivos, ya que con un proceso adecuado conducirá a un buen desempeño

El proceso de selección en la empresa, previo a la aplicación del plan, podía evidenciar ciertas falencias, ya que todo se realizaba de forma empírica, no se realizaba un adecuado reclutamiento de acuerdo al giro de la empresa, no contaban con formatos que ayuden al filtro de los candidatos, por tanto, se contrataba a personal poco capacitado que no se adecuaban al perfil que se solicitaba.

Chiavenato (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; por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Para que el proceso de selección sea efectivo en la empresa JEMAXCE se procedió a realizar el análisis situacional de la organización, implementar la visión y misión y se propuso un nuevo logotipo que reflejara la esencia de la empresa, se diseñó los perfiles de puesto de acuerdo a su organigrama estableciendo requisitos mínimos de formación académica, capacidades y competencias, se evaluó la oferta y la demanda del personal y se estableció métodos de reclutamiento (interno, externo, mixto), se elaboró formatos que faciliten y dinamicen el proceso de selección desde la recepción de currículos *vitaes* hasta el informe de presentación de la terna, así mismo se propuso pruebas de conocimiento, psicotécnicas y psicológicas para que puedan ser aplicadas y estas ayuden a la mejor toma de decisiones.

En relación a la evaluación del desempeño (Mondy, Wayne y Noe, 2005) mencionan que es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, un sistema de evaluación eficaz evalúa logros e inicia planes

de desarrollo, metas y objetivos.

Cuando se implementó el plan de selección de personal en la empresa JEMAXCE se pudo evidenciar un mejor desempeño laboral, los colaboradores se desempeñaban mejor porque se encontraban en un puesto de trabajo donde demostraban sus destrezas y deseo de superación

Esta investigación refuerza los antecedentes:

Quijano y Silva (2016) en su tesis de grado titulada “Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016” de la Universidad Señor de Sipán, manifiestan que la empresa cuenta con problemas de selección y que se ven reflejados en el desempeño laboral de sus trabajadores llegando a la conclusión que si existe una relación entre las dos variables.

De igual manera consideramos que existe similitud con los resultados de nuestra investigación y los de Medina (2017) en su tesis de grado titulada “La Selección de Personal y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Empresa LO&LO” de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, menciona que para elevar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores se debe implementar un sistema de selección de personal adecuado que asegure la contratación e inserción de nuevo personal capacitada para el cumplimiento óptimo de sus responsabilidades.

## **Conclusiones**

1. Al finalizar el estudio se logró diseñar e implementar el plan del proceso de selección en la empresa JEMAXCE teniendo en cuenta el diagnóstico inicial de dicho proceso, se encontró que realizaban de manera empírica, mostrando deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, se demostró cambios positivos en el desempeño laboral de los colaboradores después de la implementación del plan.
2. Se logró analizar y diseñar los puestos de la empresa de acuerdo a las necesidades que se identificó en el diagnóstico inicial, se consideró en dicho diseño las responsabilidades y funciones del puesto, requisitos como formación académica, experiencia laboral y competencias que requiere el puesto con la implementación del plan, la empresa organizó a los colaboradores de acuerdo a los requisitos del perfil de puesto logrando mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
3. Se realizó la descripción del proceso de planeación de recursos humanos donde se consideró que la oferta y demanda del personal sea de acuerdo a las normas establecidas en el rubro de construcción, ya que se observó que ellos realizaban el requerimiento del personal de manera empírica sin realizar ningún análisis, posteriormente a la implementación del plan según los resultados el desempeño laboral mejoró, disminuyendo la alta rotación que la empresa JEMAXCE presentaba.
4. Se consiguió definir los métodos de reclutamiento de acuerdo al plan donde se consideró que la empresa debe aplicar métodos de reclutamiento interno y externo para atraer al personal más calificado para el puesto, en la implementación del plan de selección se realizó el reclutamiento interno en la empresa JEMAXCE donde se

reubicó a los talentos, promoviendo el ascenso de algunos trabajadores y logrando mejorar el desempeño laboral de la empresa.

5. Se diseñó técnicas de selección, estableciendo un flujograma de dicho proceso para ejecutar los requerimientos de manera ordenada, implementando formatos de solicitud de empleo, pruebas de conocimiento, requerimiento de personal, verificación de hoja de vida, guía de entrevista, verificación de referencias, pruebas psicológicas y psicotécnicas, todos estos formatos ayudaron a la reubicación del personal de acuerdo a las capacidades que cada uno presentó, luego de la evaluación de dicha implementación se logró observar la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo al logro de objetivos de la empresa.
6. La implementación del plan de selección mejoró el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa JEMAXCE, es necesario su uso de dicho plan para próximos procesos para seguir mejorando el desempeño general de la empresa.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda al gerente general de la empresa JEMAXCE S.R.L que aplique el plan de selección a los procesos futuros, siempre innovando y fortaleciendo dicho plan para seguir mejorando el desempeño laboral de los colaboradores.
2. Para empezar con el debido proceso de selección se recomienda que se diseñe los perfiles de puesto de acuerdo al tipo de trabajo que el personal debe realizar dentro de la empresa, no se debe considerar solo aspectos generales ya que de acuerdo al rubro de la empresa podemos ver que existen varias especializaciones.
3. Se recomienda evaluar el desempeño laboral de los colaboradores al concluir la obra y de acuerdo a esto, seleccionar al personal más calificado para la próxima tarea y cubrir la demanda del personal minimizando costos de reclutamiento externo.
4. Es importante realizar el reclutamiento interno en la empresa, para ello se recomienda al gerente crear políticas de ascenso, también debe tener en cuenta que para los puestos operativos, se puede contratar al personal del lugar donde se va ejecutar la obra para minimizar costos.
5. Se recomienda al gerente que se deben aplicar formatos de técnicas de selección en forma ordenada para ir seleccionando a los mejores candidatos que cumplan con el perfil del puesto, se debe implementar pruebas de conocimiento de acuerdo al tipo de trabajo que ejecutará el personal en la nueva obra estas debe estar alineadas con los perfiles de puesto.
6. La empresa debe mejorar e innovar el proceso de selección de acuerdo a la obra a ejecutar, aplicando los debidos formatos y técnicas para lograr reclutar y elegir al personal más idóneo para el puesto, también deben utilizar métodos de evaluación al personal para medir el desempeño constantemente.

## Referencias bibliográficas

- Aliaga (2012) “*La selección de personal para mejorar el desempeño de los gestores de cobranza del área de recuperaciones en el banco de materiales S.A.C. - sucursal Huancayo*” (tesis inédita). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - Perú,
- Adney Joseph Orrego Villegas (2013) “*Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño Laboral en el Gobierno Regional Junín*” (tesis inédita). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - Perú,
- Alberto Alejandro Medina Cueva, Santiago Paúl Fiallos Bucaram (2017), “*La Selección de Personal y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Empresa LO&LO*” (tesis inédita). Universidad Técnica de Ambato – Ecuador,
- Ana Lisset Quijano Guevara, Katia Noelia Silva Pérez (2016), “*Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016*” (tesis inédita). Universidad Señor de Sipan,
- Ancasi Chullo, Ruth Madeleine (2017), “*Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari*” (tesis inédita), Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú.
- Andrea María Cancinos Kestler (2015), “*Selección de Personal y Desempeño Laboral*” (tesis inédita). Universidad Rafael Landívar.
- Audirac Carlos y otros. (2006). *Desarrollo Organizacional*. España: GEDISA.
- Carrasco Diaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc, Graw -Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc, Graw -Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: PEARSON EDUCACION .

- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Minguez Vel, A. (2006). *Direccion Practica de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Minguez, A. (2006). *Direccion Practica de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Mondy, Wayne y Noe , Robert. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion .
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico : Noriega Editores.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw -Hill.
- William B, Werther Jr, Keith D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw -Hill.

## Apéndices

### Apéndice A. Matriz de consistencia

“Propuesta de un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cómo desarrollar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo realizar el análisis y diseño de puesto para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?</li> <li>▪ ¿Cómo desarrollar la planeación de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?</li> <li>▪ ¿Cómo definir el método de reclutamiento para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?</li> <li>▪ ¿Qué técnicas de selección de personal aplica para</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer un efectivo análisis y diseño de puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo</li> <li>▪ Describir el proceso de planeación de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> <li>▪ Definir el método de reclutamiento para mejorar el desempeño laboral de los</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Un efectivo plan de proceso de selección, permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un análisis y diseño de puesto específico permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> <li>▪ La planeación adecuada de recursos humanos permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> <li>▪ El método de reclutamiento más óptimo permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> <li>▪ Las técnicas de selección de personal más efectivas permitirán mejorar el desempeño laboral de</li> </ul>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>DESEMPEÑO LABORAL:</u> Según Wayne y Robert (2005) son todos los procesos que se realiza al empleado para determinar que tan bien se desempeñan dentro de la organización.</li> </ul> <p><u>DIMENSIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del trabajo.</li> <li>- Efectividad en el trabajo.</li> <li>- Actitud en el trabajo.</li> <li>- Capacidad de análisis.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Solución de conflictos.</li> </ul> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>SELECCIÓN:</u> William B, Werther Jr, Keith D (2008) menciona que el proceso de selección es un conjunto de actividades donde</li> </ul>	<p>Enfoque de Investigación Cuantitativo</p> <p>Método de Investigación Metodología científica.</p> <p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Explicativo</p> <p>Diseño de investigación Pre experimental G X O1 G: Personal de la empresa X: Proceso de selección O1: Desempeño Laboral</p> <p>Población y muestra: Los 24 trabajadores del área de producción de la empresa JEMAXCE de Huancayo. El gerente y el residente de obra.</p> <p>Técnicas e instrumentos:</p>

<p>mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo?</p>	<p>colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar técnicas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> <li>▪ Establecer un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo.</li> </ul>	<p>los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo</p>	<p>se deben reclutar y seleccionar a las personas que se requieran para ayudar a que la empresa logre sus objetivos, ya que con un proceso adecuado conducirá a un buen desempeño.</p> <p><u><i>DIMENSIONES:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y diseño de puesto.</li> <li>- Planeación de recursos humanos.</li> <li>- Reclutamiento.</li> <li>- Selección de personal.</li> </ul>	<p>-Guía de entrevista Encuesta, evaluaciones - Formato de cuestionario, matriz de evaluación. Los cuáles serán validadas por expertos.</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos: Se procesará los datos con el programa estadístico SPSS</p>
---	--	--	--	--

## Apéndice B. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE PROCESO DE SELECCIÓN

Señor Trabajador:

La presente es una encuesta anónima, cuyo uso será exclusivo para el análisis de la investigación titulada, “Propuesta de un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo”, por favor responda con honestidad cada pregunta.

#### **Instrucciones:**

Queremos conocer cuál es su opinión sobre el proceso de selección (por favor, marca solo una casilla por cada fila) califique en una escala del 1 al 4 con una "x", recuerde que su opinión es muy importante para la mejora de la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
4	3	2	1
Proceso que se realiza con eficiencia, logrando los objetivos de la empresa	Proceso que realiza siempre la empresa, para cumplir con los objetivos.	Proceso que realiza a menudo la empresa	Proceso que nunca realiza la empresa

DIMENSIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
<b>Análisis y diseño de puestos</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
A Ud. le explicaron a detalle las actividades que debe realizar dentro de la organización.				
Se le informo sobre la ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama.				
Le informaron sobre las condiciones laborales que brinda la organización				
Se informa sobre las políticas de evaluación de desempeño.				
A Ud. le mencionaron a detalle las responsabilidades que tiene con la empresa.				
<b>Planeación de recursos humanos</b>				
Ud. conoce si la empresa necesita contratar a más personal.				
La empresa informa cuando va a contratar personal de forma interna o externa.				
La rotación de personal es frecuente en la empresa.				
La empresa brinda facilidades de ascenso.				

La empresa paga puntualmente los sueldos.				
<b>Reclutamiento</b>				
Se informa sobre el perfil solicitado cuando hay una convocatoria de trabajo.				
Existe un cronograma, cuando se lanza una convocatoria de personal.				
En las convocatorias de trabajo, explican las funciones del puesto solicitado.				
Ud. cree que se brinda las mismas oportunidades de acceso al puesto de trabajo a todos los interesados.				
La empresa exige requisitos mínimos para cada puesto de trabajo				
<b>Selección de personal</b>				
Usted cuenta con la formación académica para el puesto de trabajo al cual postulo.				
Usted cuenta con experiencia laboral en el rubro de construcción.				
Usted alguna vez ha abandonado un proyecto sin haberlo terminado.				
A usted le interesa formar parte de la empresa "JEMAXCE" S.R.L.				
En la empresa le ofrecen estabilidad laboral.				

### Matriz de Evaluación de Desempeño

Buenos días, debido a que se está desarrollando el trabajado de investigación titulado “Propuesta de un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE de Huancayo”, le presentamos la siguiente matriz de evaluación de desempeño el cual nos permitirá medir el nivel del desempeño actual de los colaboradores de la empresa, cuyo uso será exclusivo para el análisis de la investigación.

Apellidos y Nombres:				
Departamento:				
Puesto:				
Fecha de contratación:				
Fecha de evaluación:				
Evaluador:				
Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de indicadores con respecto al desempeño del colaborador. Califique en una escala del 4 al 1. Responda marcando con una x en la casilla de su elección. Es importante que las evaluaciones sean sobre el desempeño real del colaborador durante los últimos seis meses.				
4	3	2	1	
OPTIMO	BUENO	REGULAR	MALO	
Desempeño extraordinario, donde el colaborador supera expectativas en cuanto a resultados y objetivo de la empresa.	Desempeño exitoso, cumple con los objetivos establecidos, llegando a resultados esperados.	Desempeño incierto, a veces cumple con los objetivos establecidos, pero los resultados no son los esperados.	Desempeño deficiente, no se logra obtener resultados generando costos.	

Indicadores de Desempeño	Optimo	Bueno	Regular	Malo
	4	3	2	1
<b>Conocimiento del trabajo</b>				
El personal cuenta con nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.				
El colaborador emplea conocimiento de métodos y procedimientos.				
El trabajador emplea conocimiento y cuidado de herramientas- instrumentarias.				
<b>Efectividad en el trabajo</b>				
El personal demuestra precisión y calidad del trabajo realizado.				
El trabajador cumple con el porcentaje de trabajo asignado y resultados propuestos por la empresa.				
El colaborador realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación en tiempo y forma.				
<b>Actitud en el trabajo</b>				
El colaborador asume y transmite el conjunto de valores organizacionales demostrando sentido de pertenencia a la empresa.				
El personal promueve el trabajo en equipo.				
El trabajador trabaja sin necesidad de supervisión.				
<b>Capacidad de análisis</b>				
El personal identifica errores y trabaja para solucionarlos mostrando una actitud positiva y proactiva.				
El colaborador maneja y comparte la información en forma confiable.				
El personal trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.				
<b>Liderazgo</b>				
El trabajador demuestra capacidad de enseñar/entrenar a otros.				
El colaborador sugiere mejoras en los procedimientos desempeñados.				
El personal se esfuerza más si la situación lo requiere, buscando nuevas asignaciones después de completar sus tareas.				
<b>Solución de conflictos</b>				
El colaborador identifica conflictos y trabaja para solucionarlos				
El trabajador propone medidas para solucionar el conflicto				
El personal negocia los conflictos sin afectar el ambiente laboral				
<b>TOTAL</b>				

## Apéndice C. Validación de instrumentos

### ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el

cuestionario: «*Matr. de Evaluación de Desempeño*»

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombres y Apellidos del Experto: *Florencio Quiñones Teinado*

Teléfono: *98536 41575*

DNI: *20085469*

Firma: 

*Dr. Florencio Quiñones Teinado*  
CLAD 0438  
DOCENTE UNIVERSITARIO

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el

cuestionario: «Proceso de Selección»  
 El cuestionario es aplicable

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombres y Apellidos del Experto: Florencio Quiñones Peinado

Teléfono: 985364575

DNI: 70085769

Firma: 

Dr. Florencio Quiñones Peinado  
 CLAD 0438  
 DOCENTE UNIVERSITARIO

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el

cuestionario: « Proceso de Selección »

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombres y Apellidos del Experto: Nivardo Santillán Egund

Teléfono: 990972744

DNI: 42713006

Firma: 

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el

cuestionario: *« Matriz de Evaluación de Desempeño »*

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombres y Apellidos del Experto: *Nivardo Santillán Zapata*

Teléfono: *990477744*

DNI: *42713406*

Firma: 

## Apéndice D. Guía de entrevista

Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa jemaxce	
Objetivo:	Conocer el proceso de selección actual de la empresa y la forma en que se lleva a cabo.
<i>Preguntas:</i>	
<i>1. La empresa JEMAXCE llega a cumplir con los objetivos establecidos.</i>	
Actualmente no cumple con los porcentajes de avance de las obras ya que existe alto nivel de rotación del personal y esto origina que las obras se retrasen ya que la producción no avanza además generar más costos.	
<i>2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal en la empresa?</i>	
Lo realizamos de forma empírica cuando el personal que tenemos no cumple con los objetivos hacemos el requerimiento donde se busca a nuevos personales y se contrata al personal sin realizar ningún proceso de selección ya que por el tiempo de retraso que van las obras necesitamos que el personal este trabajando.	
<i>3. ¿Qué medios utiliza la empresa para reclutar personal?</i>	
En su mayoría con un aviso simple o buscamos recomendados por nuestros trabajadores y también personal de los lugares donde se ejecutan las obras.	
<i>4. ¿Qué técnicas de selección utiliza la empresa para la elección final del personal?</i>	
Se le realiza una breve entrevista que puede ser por llamada donde se le pregunta los datos, se le brinda la información y si está de acuerdo a las condiciones de trabajo se le contrata.	
<i>5. ¿Que mejoraría de proceso de selección actual de su empresa?</i>	
Me gustaría que este proceso lleve más tiempo donde se pueda verificar los datos que nos brindan los postulantes ya que en algunos casos no desempeñan su trabajo de acuerdo a lo que manifiestan.	
<i>6. Se evalúa el desempeño a los colaboradores dentro de la empresa.</i>	
Actualmente no se evalúa al personal solo se tiene en cuenta el nivel de porcentaje de avance de la obra en total.	
<i>7. Cree usted que la selección del personal influye en el logro de objetivos de la empresa.</i>	
Creo que si influye ya que si contaríamos con personal capacitado alcanzaríamos los logros establecidos sin ninguna dificultad.	

## Apéndice E

Luego de la evaluación de desempeño el gerente juntamente con el residente de obra tomó la decisión de reubicar a los trabajadores del área de producción para destacar las habilidades de cada colaborador que se evidencia a continuación.

N°	Apellidos Y Nombres	Cargo
1	Bonilla Méndez, Hugo	Maestro de Obra
2	Sotacuro Enciso, Fidel	Operario
3	Solano Ledesma, Edelfrano	Operario
4	Ccopa Flores, Miguel	Operario
5	Merino León, Javier	Operario
6	Solano Ledesma, Félix	Operario
7	Julio Condori, Rogelio	Operario
8	Gala Cuadros, Máximo	Operario
9	Sotacuro Huanca, Julio	Operario
10	Castillo Murillos, David	Operario
11	Tovar Asto, Jhon	Operario
12	Julián Machuca, Anthony	Operario
13	Pérez Palomino, Moisés	Oficial
14	Sullcaray Riveros, Alcides	Oficial
15	Condori Meza, Juvenal	Oficial
16	Soto Alvarado, Noé	Oficial
17	Machuca Palomino, Oliver	Oficial
18	Taype Quispe, Pablo	Oficial
19	Tunque Monge, Santos	oficial
20	Cuadros Duran, Mauro	Peón
21	Condori Julián, Joel	Peón
22	Quispe Hilario, Antonio	Peón
23	Sulca de la Cruz, Killer	Peón
24	Tovar Asto, Jefferson	Peón

## Apéndice F

### “Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

Sr. Cesar gala escobar

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “JEMAXCE” S.R.L

Por medio del presente nos dirigimos a usted **FALCON MONTES, CINTYA ZARINA** identificada con **DNI N°47476861** y **JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN**, identificada con **DNI N° 48089768**. Con la finalidad de solicitarle, nos conceda la autorización para desarrollar la tesis para la titulación en la carrera de Administración y Recursos Humanos en la empresa de su digna gerencia.

El tema a desarrollar se basa en una Propuesta de un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa, lo cual es necesario la información de dicho proceso dentro de su empresa.

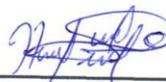
Por la gentil atención a la presente solicitud, le anticipamos nuestros sinceros agradecimientos.

*Huancayo, 06 de abril del 2019*



FALCON MONTES, CINTYA ZARINA

DNI N°: 47476861



JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN

DNI N°: 48089768

# CONSTRUCTORA "JEMAXCE" S.R.L.

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Huancayo, 15 de abril del 2019

**ASUNTO:** Aceptación para realización de tesis.

Es grato dirigirme a ustedes para expresarles mi cordial saludo a nombre de la empresa "JEMAXCE" S.R.L, asimismo el motivo de la presente es para informarles la aceptación de FALCON MONTES, CINTYA ZARINA identificado con DNI N° 47476861 y JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN identificado con DNI N° 48089768, para la realización de su tesis denominada "Propuesta de un plan del proceso de selección para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa JEMAXCE", en nuestra empresa.

Atentamente:

JEMAXCE S.A.S.R.L  
  
Cesar Gala Escobar  
ENTE

**Cesar Gala Escobar**

GERENTE GENERAL

JR. San Felipe lote. 11. Pueblo Auquimarca - Chilca

**“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”**

Sr. Cesar gala escobar

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “JEMAXCE” S.R.L**

Por medio del presente nos dirigimos a usted **FALCON MONTES, CINTYA ZARINA** identificada con **DNI N° 47476861** y **JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN** identificada con **DNI N° 48089768**. Con la finalidad de solicitarle, una fecha para la entrega física y digital de la propuesta del plan del proceso de selección que se llevó a cabo.

Por la gentil atención a la presente solicitud, le anticipamos nuestros sinceros agradecimientos.

*Huancayo, 4 de noviembre del 2019*



---

**FALCON MONTES, CINTYA ZARINA**

**DNI N°: 47476861**



---

**JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN**

**DNI N°: 48089768**

# CONSTRUCTORA "JEMAXCE" S.R.L.

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Huancayo, 08 de noviembre del 2019

**ASUNTO:** Fecha para la entrega del plan.

Es grato dirigirme a ustedes para expresarles mi cordial saludo a nombre de la empresa "JEMAXCE" S.R.L., asimismo el motivo de la presente es para informarles que se pueden acercar a la oficina el día 12 de noviembre del presente año a las 9.00 am.

Atentamente:

JEMAXCE S.R.L.  
  
Cesar Gala Escobar

---

**Cesar Gala Escobar**

GERENTE GENERAL

JR. San Felipe lote. 11. Pueblo Auquimarca - Chilca

**"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"**

Sr. Cesar gala escobar

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "JEMAXCE" S.R.L

Por medio del presente nos dirigimos a usted **FALCON MONTES, CINTYA ZARINA** identificada con **DNI N° 47476861** y **JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN** identificada con **DNI N° 48089768**. Con la finalidad de solicitarle, el periodo de 5 días para la capacitación de la propuesta del plan del proceso de selección de las empresa.

Por la gentil atención a la presente solicitud, le anticipamos nuestros sinceros agradecimientos.

*Huancayo, 2 de diciembre del 2019*



---

FALCON MONTES, CINTYA ZARINA

DNI N°: 47476861



---

JAVIER FERNANDEZ, HAYMEE CARMEN

DNI N°: 48089768

# CONSTRUCTORA "JEMAXCE" S.R.L

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Huancayo, 10 de diciembre del 2019

**ASUNTO:** FECHA PARA LA CAPACITACION

Es grato dirigirme a ustedes para expresarles mi cordial saludo a nombre de la empresa "JEMAXCE" S.R.L, asimismo el motivo de la presente es para informarles que la capacitación puede comenzar desde el 16 al 19 de diciembre del 2019 a horas 8.00 am en el lugar del trabajo.

Atentamente:

JEMAXCE GALA S.R.L

  
Cesar Gala Escobar  
GERENTE

*Cesar Gala Escobar*

GERENTE GENERAL

JR. San Felipe lote. 11. Pueblo Auquimarca - Chilca

Plan de Selección del Personal de la Empresa

"JEMAXCE"

CONSTRUCTORA JEMAXCE



PSP-EJ-001

Versión: 01

# CONSTRUCTORA JEMAXCE

## I. Aprobación de documento:

Firma:

Elabora:	Falcon Montes, Cintya Zarina	
	Javier Fernandez, Haymee Carmen	
Autorizo:	Gala Escobar Cesar (Gerente de la empresa JEMAXCE)	 JEMAXCE GALA S.R.L. Cesar Gala Escobar GERENTE



**Entrevista al gerente.**



**Entrega del plan de selección.**



**Capacitación del plan de selección.**