



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN  
DE PERSONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA  
CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES  
GENERALES S.R.L. CHICLAYO 2017.**

**Autor (es):**

**Bach. Alvarado Perez Rubén Andrés  
Bach. Monsalve Heredia José Miguel**

**Asesor:**

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**

**Línea de Investigación:**

**Talento Humano Y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2017**

PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA COSNTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L. CHICLAYO 2017.

Aprobación de tesis

---

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

**Asesor metodólogo**

---

Mg. Flor Delicia Heredia Llatas

**Presidente del jurado de tesis**

---

Mg. Carolina de Lourdes Falla Gómez

**Secretario del jurado de tesis**

---

Dra. Sofia Irene Delgado Wong

**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dedicada hacia nuestros padres, quienes nos vieron crecer día a día, por su lucha constante y perseverancia, por su coraje, porque en todo momento estuvieron ahí, celebrando cada uno de nuestros logros, como también siendo ese roble fuerte que tanto admiramos hoy en día, siempre prestos a brindar su inestimable ayuda desinteresada.

Seguidamente a Dios por darnos su fortaleza, su seguridad y amor para con el prójimo.

Como también a nuestros docentes; por su comprensión, apoyo, disponibilidad, paciencia, porque nos formaron para ser los mejores en nuestra vida profesional y por ser nuestros segundos padres en el campo de estudio.

Alvarado Pérez Rubén Andrés

Monsalve Heredia José Miguel

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios.

Quién nos supo guiar por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no darnos por vencidos en los problemas que se nos presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder las ganas de salir adelante y cumplir con nuestras metas.

A nuestros padres.

Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y sobre todo por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar y poder ser alguien en la vida, inculcándonos valores, principios y darnos coraje para conseguir mis objetivos.

A nuestros docentes.

Especialmente a nuestra Mg. Flor Delicia Heredia Llatas por enseñarnos, aconsejarnos e instruirnos por el camino del buen estudiante, por darnos su apoyo y su comprensión en los momentos difíciles, y sobre todo a ayudarnos sin pedir nada a cambio. Y también a nuestros docentes ya que ellos son parte de este logro que ve reflejado en esta tesis.

Finalmente, a la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. por darnos la facilidad, los permisos y sobre todo la información necesaria para poder concretar nuestra investigación.

# INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION .....	xiii
CAPITULO I .....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.1. Situación Problemática .....	16
1.1.1. Contexto Internacional.....	16
1.1.2. Contexto Nacional .....	18
1.1.3. Local .....	19
1.2. Formulación del problema .....	20
Delimitación del problema.....	20
1.3. Justificación e importancia.....	22
1.4. Limitaciones de la investigación.....	24
1.5. Objetivos de la investigación.....	25
1.5.1. Objetivo General .....	25
1.5.2. Objetivo Específicos .....	25
CAPITULO II .....	27
2. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Antecedentes de la investigación.....	27
2.1.1. En el contexto internacional .....	27
2.1.2. En el contexto nacional .....	31
2.1.3. En el contexto local .....	34
2.2. Bases teórico científicas .....	37
2.3. Definición de términos básicos .....	57
CAPITULO III .....	59
3. MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	59
3.1.1. Tipo de investigación.....	59
3.1.2. Diseño de la investigación.....	59

3.2.	Población y muestra.....	60
3.3.	Hipótesis.....	61
3.4.	VARIABLES.....	62
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	67
3.6.1.	Métodos de investigación .....	67
3.6.2.	Técnicas de recolección de datos.....	68
3.6.3.	Instrumento de recolección de datos .....	68
3.7.	Procedimiento para la recolección de datos.....	70
3.8.	Análisis estadísticos e interpretación de los datos .....	71
3.9.	Criterios éticos.....	72
3.10.	Criterios de rigor científico.....	72
CAPITULO IV .....		76
4.	ANÁLISIS DE INTERPRACION DE RESULTADOS .....	76
4.1.	Análisis de los procesos de selección de personal de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	76
4.2.	Análisis del nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	80
4.3.	Análisis del nivel de los indicadores de la variable desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L .....	84
4.4.	Discusión de resultados.....	100
CAPITULO V .....		108
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....		108
CAPITULO VI .....		140
CONCLUSIONES .....		140
RECOMENDACIONES .....		142
REFERENCAS.....		144
ANEXOS .....		152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable “selección de personal” .....	63
Tabla 2: Operacionalización de la variable “Desempeño Laboral” .....	65
Tabla 3:: Muestra 2.....	70
Tabla 4:: Criterios Éticos.....	72
Tabla 5: Criterios de Rigor Científico .....	73
Tabla 6: Nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	80
Tabla 7: Nivel de desempeño laboral según la dimensión puesto de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	81
Tabla 8: Nivel de desempeño laboral según la dimensión condiciones de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	82
Tabla 9: Nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	83
Tabla 10: Conocimientos necesarios en cuanto a productos .....	84
Tabla 11: Confianza en la atención al cliente.....	85
Tabla 12: Atención en el tiempo oportuno.....	86
Tabla 13: Datos requeridos para depósitos sin inconvenientes.....	87
Tabla 14: Empleados amables con el cliente .....	88
Tabla 15: Entrega de comprobantes de pago adecuada.....	89
Tabla 16: Inconvenientes al realizar sus pagos.....	90
Tabla 17: Tiempo de respuesta de cotizaciones adecuado.....	91
Tabla 18: Ambiente de trabajo adecuado.....	92
Tabla 19: Información completa de pedidos vía telefónica.....	93
Tabla 20: Entrega de pedidos en el tiempo oportuno .....	94

Tabla 21: Productos llegan a destinos completos e intactos. ....	95
Tabla 22: Área de despacho cumple adecuadamente sus funciones.....	96
Tabla 23: Personal capacitado en sus funciones .....	97
Tabla 24: Reclamos atendidos y solucionados rápidamente.....	98
Tabla 25: Estibadores aplican normas de seguridad.....	99
Tabla 26: Procedimientos de selección de personal .....	111
Tabla 27: Procedimientos de selección de personal .....	112
Tabla 28: Presupuesto Proceso de Selección de Personal .....	113
Tabla 29: Plan de Acción y presupuesto .....	121
Tabla 30: Funciones del Gerente General .....	127
Tabla 31: Funciones del Administrador.....	128
Tabla 32: Funciones del contador .....	129
Tabla 33: Funciones del Jefe de Recursos Humanos .....	130
Tabla 34: Funciones del Asistente de Gerencia .....	131
Tabla 35: Funciones del Cajero .....	132
Tabla 36: Funciones del Almacenero.....	133
Tabla 37: Funciones del Estibador.....	134
Tabla 38: Funciones del Chofer .....	135
Tabla 39: Funciones de vendedor.....	136
Tabla 40: Plan de acción y presupuesto MOF.....	137



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de Desempeño Laboral de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R,L.Chiclayo 2017 .....	80
Figura 2: Nivel de desempeño laoral según la dimensión puesto de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	81
Figura 3: Nivel de desempeño laoral según la dimensión condiciones de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017 .....	82
Figura 4: Conocimientos necesarios en cuanto a productos .....	84
Figura 5: Confianza en la atención al cliente.....	85
Figura 6: Atención en el tiempo oportuno.....	86
Figura 7: Datos requeridos para depósitos sin inconvenientes .....	87
Figura 8: Los empleados son siempre amables con usted como cliente .....	88
Figura 9: Entrega de comprobantes de pago adecuada.....	89
Figura 10: Inconvenientes al realizar sus pagos .....	90
Figura 11:Tiempo de respuesta de cotizaciones adecuado .....	91
Figura 12: Ambiente de trabajo adecuado .....	92
Figura 13: Información completa de pedidos vía telefónica.....	93
Figura 14:Entrega de pedidos en el tiempo oportuno.....	94
Figura 15: Productos llegan a destinos completos e intactos. ....	95
Figura 16: Área de despacho cumple adecuadamente sus funciones.....	96
Figura 17: Personal capacitado en sus funciones. ....	97
Figura 18: Reclamos atendidos y solucionados rápidamente.....	98
Figura 19: Estibadores aplas de seguridad .....	99
Figura 20: Flujograma de Proceso de Selección de Personal .....	110
Figura 21: Perfil del Puesto a ocupar .....	115

Figura 22:Formato de solicitud de empleo .....	116
Figura 23: Anuncio Publicitario .....	117
Figura 24:Anuncio por medio de las Redes Sociales .....	118
Figura 25:Anuncio en Pagina Web Laborum.....	119
Figura 26: Anuncio en Pagina Web Aptitus.....	120
Figura 27: Organigrama Institucional .....	126
Figura 28: Entrevista a Gerente General.....	170
Figura 29: Encuesta Clientes .....	171
Figura 30: Encuestando a los clientes .....	172
Figura 31: Encuesta a clientes.....	173

## RESUMEN

La presente investigación se basa en una situación problemática actual que se ve en las entidades públicas y privadas tanto a nivel nacional como local; en este caso dentro de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, la cual no cuenta con un proceso de selección de personal debidamente establecido ya sea por temas que estén ligados a las políticas familiares de la misma empresa o al desconocimiento mismo de los propietarios.

Por este hecho esta investigación tiene como objetivo general diseñar una propuesta de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.

El método que se empleo fue el método mixto, con un tipo de investigación descriptiva y propositiva.

Finalmente concluimos con el diseño de una propuesta de selección de personal, en la cual se establecerán políticas y procedimientos que deberán ser aplicados, la realización de este proceso permitirá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores y consecuente mejora la calidad de la atención, nivel de ventas y rentabilidad de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L

**PALABRAS CLAVES:** Selección de personal y desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

This research is based on a problematic situation that is seen in public and private institutions both at national and local levels; in this case within the Andean company constructions and representations General S.R.L, which does not have a properly already established staff selection process is by topics are linked to family policies from the same company or the same ignorance of the owners.

By this fact this research general objective is to design a proposal for selection of personnel to improve the job performance of employees of the company Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. The method that I use was the mixed method, with a kind of descriptive and purposeful research.

Finally we conclude with the design of a proposal for personnel selection, which will establish policies and procedures that should be applied, the realization of this process will optimize the work performance of employees and consequent improvement the quality of attention, level of sales and profitability of the company Andina constructions and representations General S.R.L

**Key words:** Recruitment and job performance.

## INTRODUCCION

La gestión de recursos humanos es una función esencial para todas las organizaciones cualquiera fuese su rubro, esto debido a que todas las instituciones cuentan con personas quienes deberían estar preparados para cumplir a cabalidad con sus labores a fin de mejorar el desempeño en general de la organización. Los procesos de selección personal que se llevan a cabo en esta parte de la región se emplean de una manera empírica y arcaica, o en su gran mayoría todos estos se encuentran mal estructurados, esto hace que no se realicen de una mera correcta generando posteriormente una decadencia general de las organizaciones privadas que se ven plasmadas en un pésimo desempeño laboral de sus colaboradores. La presente investigación tiene como objetivo Diseñar una propuesta de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.

El capítulo I está demostrado por la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia en el aspecto teórico, metodológico y social, como también las limitaciones y los objetivos propuestos.

El capítulo II contiene el marco teórico, con el que mostramos, los antecedentes de la investigación en los diferentes contextos, además de las bases teóricas científicas, y las definiciones conceptuales relacionadas a cada una de nuestras variables de investigación.

En el capítulo III aquí detallamos el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la hipótesis, las variables, nuestra Operacionalización, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos para recolectar datos, análisis estadísticos e interpretación de los datos y finalmente los criterios éticos y de rigor científico.

En el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados en las tablas y gráficos e interpretación de resultados.

En el capítulo V se mencionan las características y se detalla los componentes de la propuesta de investigación elaborada para su respectivo desarrollo.

En el capítulo VI se determina las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación necesita para aportar al estudio las variables de mayor importancia para beneficio de la empresa.

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

# CAPITULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Situación Problemática

#### 1.1.1. Contexto Internacional

Ivette, (2015) nos dice que el a través de la actividades que realicen los colaboradores en su centro laboral, se puede ver el desempeño que estos tienen, y esto se ve influenciado por el nivel de motivación que tengan dichos trabajadores. La persona humana necesita de diferentes estímulos que puedan mejorar su rendimiento y hacer que sus objetivos y metas se alcancen con una mayor facilidad.

Grados (2013), manifiesta que La selección de personal debe estar fundamentada en el conjunto de expectativas que se puedan tener de un colaborador en cuanto a su desempeño al realizar sus actividades dentro de la organización; por lo tanto este proceso debe llevarse a cabo con mucho cuidado y precisión siguiendo una serie establecida y de manera precisa, esta secuencia esta dada del siguiente modo; Experiencia laboral, vida académica y rasgos psicológicos. Estos son componentes básicos de todas las personas y es que todo ello hace posible un desarrollo óptimo y eficaz, por lo que deben llevarse a cabo utilizando técnicas que funcionen y sean de confianza. Por lo tanto, podemos decir que la selección de personal está orientada a encontrar e personal idóneo para cubrir los requerimientos de un puesto, esto utilizando una serie de técnicas orientadas a contribuir con esta labor.

Gonzales y Leon (2013). Nos dice que hoy en día el talento humano con el que cuentan las organizaciones representa el activo más



valioso para estas; no obstante, ello está quedándose en ser solo una idea teórica, esto debido a que no se comprende del todo aun el verdadero significado y sus posibles consecuencias de ser aplicadas; sin embargo, se puede observar que a través de los años estos conceptos están evolucionando y se están implementando de una u otra forma. En la era industrial no se les tomaba la importancia real a sus colaboradores, si no que eran considerados como unos activos más, por ende, el rendimiento de estas organizaciones se veía aletargado y no tenía mejoras significativas.

Blanca (2012) sustenta que el proceso de selección de personal se lleva a cabo de una manera compleja, esto debido a que nos permite poder identificar el tipo de personal con el que se piensa contar; además, a partir del análisis y descripción de puestos, se escoge al personal con el perfil adecuado para desarrollarse en el puesto a ocupar. Estos procesos no suelen tener mayores inconvenientes, debido a que la racionalidad económica es un factor fundamental, por lo tanto, es común que las necesidades de las personas y muchas veces de las organizaciones se vean influenciadas por factores económicos.

Blanca (2012) Menciona que el proceso para seleccionar es necesario e indispensable para toda organización, toda vez que esta quiera identificar ciertas competencias con las que debe contar el personal que ingresara a laborar en la empresa; no obstante, hacer complejo el proceso con artefactos como el polígrafo, los centros de simulación, entrevistas intimidantes, no es algo que funciones del todo bien, esto debido a que estas prácticas pueden generar destinos

inconvenientes, inconvenientes como violación de los principios éticos fundamentales.

Jara (2012) menciona que el proceso de selección puede llevarse a cabo en dos sentidos, de un lado está la organización que quiere el personal idóneo para llevar a cabo su labor, y del otro están los potenciales trabajadores que escogen entre las distintas ofertas del mercado laboral. Este proceso se inicia con la reunión de las ambas partes; “el candidato y la oficina de personal”. Es aquí cuando los potenciales nuevos colaboradores se hacen una idea de la organización, y en algunos casos los candidatos valiosos pueden sentir que la nueva organización no está a la altura de sus percepciones.

### **1.1.2. Contexto Nacional**

Sempertegui (2015). Manifiesta que en la actualidad, la dificultad que aqueja a muchas empresas, se dan al momento de gestionar el recurso humano, es por esto que se debe reclutar al personal idóneo que cumpla con el perfil adecuado y este debe ser ubicado en el puesto que indicado de acuerdo a sus competencias y a la descripción del puesto,

El conocimiento de los puestos de trabajo es muy importante para seleccionar el personal lo cual se debe hacer a través de una buena gestión del talento humano en una empresa con el fin de mejorar el perfil del trabajador y la calidad del servicio que se ofrece.

Ruiz, (2014) manifiesta que el activo máspreciado que tiene todo organismo público; en este caso la Municipalidad, son sus colaboradores, los cuáles son los encargados de ejecutar correctamente las tareas

asignadas, viéndose reflejada en el éxito de la gestión, por lo tanto al ser el personal un factor de gran importancia para la organización, es vital que la selección de personal se lleve de la manera ms adecuada posible.

Mazuelos (2013) sostiene que si las organizaciones realizan o aplican adecuadamente los procesos de selección de personal, disminuirá el margen de error que se puedan dar después de seleccionar al candidato que cubrirá la vacante, demostrando que este modelo de capacitación al final de un de selección de personal minimizara la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas y por lo tanto hacerse con un personal con mejores cualidades para desarrollar mejor su labor.

Granda (2013). sostiene que para una empresa es fundamental el proceso de selección de personas, esto debido a que su objetivo principal es dotar de nuevos talentos a la organización. Por este motivo antes de integrar de nuevos colaboradores también debe pensarse en términos de inversión, ya que a partir del rendimiento de los nuevos integrantes se puede medir su desempeño en base a resultados.

### **1.1.3. Local**

En la actualidad la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L se dedica a la comercialización de materiales utilizados en el rubro de construcción en la Ciudad de Chiclayo. Hoy en día el sector construcción tanto a nivel nacional como local se encuentra en constante crecimiento, esto se ve reflejado en todas las empresas que laboran dentro de este sector.

Los altos niveles de ventas que está generando Andina Construcciones y Representaciones Generales está logrando que esta tenga un posicionamiento significativo en el mercado, sin embargo los procesos que se vienen ejecutando en la empresa se realizan de manera empírica sin seguir procedimientos adecuados y en la mayoría de veces el personal que es contratado tiene algún vínculo familiar o de amistad con el gerente general, lo cual genera un riesgo y no garantiza un buen desempeño y crecimiento organizacional, por consiguiente la empresa debe implementar un adecuado proceso para seleccionar al personal, esto a fin de mejorar su desempeño laboral, desempeño que se verá reflejado al momento de ejecutar sus funciones.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera influye la propuesta de un proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L. 2017?

### **Delimitación del problema**

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, La cual es una organización de índole privada, que se dedica a la comercialización de material utilizado en el rubro de la construcción. El personal que se encuentra laborando dentro de la empresa desconoce en gran parte cuáles son sus funciones. La población la cual fue el objeto de estudio son todos los trabajadores de la empresa Andina construcciones y representaciones

generales y a la vez sus clientes. A continuación, podemos apreciar los datos generales de la empresa:

**a. Razón social**

ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES  
S.R.L.

**b. RUC**

2049916830

**c. Dirección del domicilio fiscal**

Av. Augusto B Leguía 1366 Lambayeque - Chiclayo – Chiclayo

**d. Actividad de comercio exterior**

Compra – Venta de materiales de construcción

**e. Representante legal**

Alexander Gamonal Monsalve

**f. Teléfono**

074-322397

### **1.3. Justificación e importancia**

#### **1.3.1. Teórica**

Ñaupas, H. (2013 p.132) La justificación teórica se da cuando se señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Ello implica indicar que el estudio va permitir, realizar una innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance o estado de la cuestión del problema que se investiga, va servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico.

La presente investigación se justifica en la teoría establecida Chiavenato (1993, p. 143) considera que: “La Selección de personal” Es un proceso sistémico utilizado con la finalidad de determinar quiénes dentro de todos los postulantes, están más prestos a poder adaptarse a las especificaciones del puesto requerido. El objetivo básico e proveer a la organización del potencial humano idóneo para llevar a cabo sus funciones y de este modo aumentar el desempeño laboral de sus colaboradores.

La presente investigación busca mostrar la relación teórica entre el desempeño laboral y los procesos de selección de personal, la correlación existente entre estas variables nos permitirá mejorar los procesos de selección de personal y aumentar el desempeño laboral, es así que esta relación existente entre las dos variables ayudara a mostrar una serie de propuestas de mejora en los procesos antes mencionados.

### **1.3.2. Practica**

Hernández, Sampieri, Fernández, Collado y Baptista (1991 Pag 9 - 20). Mencionan que este tipo de justificación se da cuando esta ayuda a resolver un problema en el aspecto practico, y a su vez genera soluciones trascendentales para la amplia gama de problemas con los que nos podamos topar al momento de ejecutar una investigación.

Esta investigación se realiza a partir de la necesidad de mejorar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, esto se logrará con el uso de rubricas y procesos que se implementan en un proceso de selección de personal.

### **1.3.3. Social**

Según Ñaupas, H. (2013) “La justificación social se da cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social.” p. 132, es por ello que en esta investigación se justifica, primordialmente, una propuesta de un proceso selección de personal a fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. Es por ello, que, a través de esta investigación, se le ofrece al encargado del área de RRHH, un proceso de selección de personal listo para su ejecución con un valor económico nulo.

A partir de esta investigación creemos que se podrá mejorar en gran medida el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, reflejándose en un

buen servicio a los clientes de la mencionada empresa, tomando como factor principal la propuesta de un proceso de selección de personal.

Además de proporcionar información para la mejora continua de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, se fomentará una mejora en el clima organizacional que ayudará a mejorar el trabajo en equipo entre los colaboradores de la empresa.

#### **1.3.4. Metodológica**

Ñaupas, H. (2013). Establece que la justificación metodológica se da cuando se indica que el uso de determinadas técnicas de investigación puede servir para otras investigaciones similares. Puede tratarse de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios, test, pruebas de hipótesis, modelos de diagramas, de muestreo, etc. que crea el investigador que pueden utilizarse en investigaciones similares.

La investigación se justifica metodológicamente en el empleo de guía de entrevista para identificar los procesos actuales que tiene la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, así mismo para la recolección de datos se empleó una encuesta dirigida a los clientes de la empresa para conocer el modo en que califican el desempeño laboral de los colaboradores

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

#### ***Económica***

Se muestra limitaciones económicas puesto que el informe de investigación y el informe de investigación representan una inversión, pasajes y tiempo; los cuales van a ser autofinanciados por los mismos autores.



### ***Incomodidad de los clientes***

Muchos de los clientes se vieron incomodados al ser encuestados ya que muchos de ellos por motivos de tiempo o estar al tanto de su material no prestaba la atención necesaria para llenar la encuesta.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L. 2017.

### **1.5.2. Objetivo Específicos**

Analizar los procesos de selección de personal que se vienen ejecutando en la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L.

Conocer el desempeño laboral actual de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L.

Determinar los factores que más influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico se enmarca en la investigación de las variables que dan origen a los antecedentes de estudio en el contexto internacional, nacional y local, y los métodos teóricos aplicados, todo esto con el afán de abordar desde distintas posiciones las variables en estudio de nuestra investigación.

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

#### **2.1.1. En el contexto internacional**

Murillo (2015). Indica que se investigó los métodos que se aplicaban en la Red de supermercados "Mercamaxx" en cuanto a la selección de sus empleados. Con la finalidad de mejorar el desempeño de sus empleados, este estudio tuvo como objetivo diseñar un Sistema de Reclutamiento y Selección que le permita escoger de una manera más eficiente a sus empleados, para ello se trabajó con una población de 36 trabajadores, de los cuales todo fueron considerado para la muestra. Para la correlación de los datos se utilizaron: Guía de Observación, cuestionarios y guías de entrevista. Se llegó a obtener las siguientes conclusiones: Para la Cadena de Supermercados "Mercamaxx", el implementar un sistema de reclutamiento y selección le permitirá contar con el personal idóneo que cumpla con las características que el puesto de trabajo requieren los supermercados.

Jaramillo (2015). Indica que se investigaron los modelos de selección y reclutamiento con los que cuentan las Empresas de seguridad de Guayaquil-Ecuador y el efecto que tiene en la productividad de sus trabajadores. Para ello se propuso el diseño de un nuevo modelo para sus procesos de reclutamiento y selección de sus colaboradores; y posteriormente un manual de organización y funciones que le permita mejorar la productividad y desempeño de los trabajadores, para ello se trabajó con una población de 2000 trabajadores de compañías de seguridad, tomando solo una muestra de 169 colaboradores. Para la correlación de datos se utilizó una encuesta – Cuestionario. Se se concluyó que : En las empresas de seguridad observadas en la investigación de campo, se encontró que la selección del personal se la desarrolla por medio de convocatorias en periódicos impresos locales y nacionales, ya que aún es una costumbre por parte de las personas buscar empleo mediante los clasificados de páginas impresas. Las empresas también usan las redes sociales para difundir su información del personal que precisan contratar, con lo que se aprovecha que el internet es un sistema cada vez más accesible para la población trabajadora de la ciudad y el país.

Cancinos (2015). Indica que se investigó el proceso de selección de personal y el efecto en el desempeño laboral. Basándose en la investigación del autor la cual tuvo como finalidad; el determinar la relación que existe en los procesos de selección del personal y el impacto en el desempeño de los trabajadores, para ello se trabajó con una población de 36 considerando a todos para la muestra, según criterios de

exclusión; la hipótesis alterna pretendió probar si los métodos de selección de personal tienen relación directa con el desempeño de los trabajadores. Para la correlación de datos se aplicó un cuestionario, usando la escala de likert. Se llegó a tener las siguientes conclusiones: que al realizar un inadecuado proceso de selección, influirá considerablemente al momento de evaluar el desempeño ya que las debilidades y fortalezas que se dieron en la selección, se verán evidenciada directamente en los niveles del desempeño de cada uno de los trabajadores.

Valencia (2014). Indica que el objetivo de la investigación fue determinar el grado de influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los Laboratorios Ecu - American y la relación que este guarda con el nivel de satisfacción laboral en base a la cultura de la organización, para ello se trabajó con una población de 96 empleados, de los cuales se tomó a todos en cuenta como muestra. Para la correlación de los datos se diseñó una encuesta basada en identificar factores preponderantes objeto del estudio. Terminada la investigación se concluyó que existen factores de satisfacción que condicionan el desempeño de sus colaboradores influyendo directamente con su comportamiento y con la ejecución de sus actividades dentro de la organización. Esto corrobora la relación directa que existe entre las variables satisfacción y desempeño.

Ramos (2013). Indica que se investigó el diseño de los procedimientos realizados en el reclutamiento de su personal y la manera en que se realiza su selección, orientados a la administración de capital

humano de la ferretera Argentina, el objetivo de este estudio es mejorar u optimizar los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos basados en la formulación de una propuesta de mejora siguiendo los lineamientos de administración del talento humano en la ferretera Argentina. El estudio se realizó con una población de 100 trabajadores, a fin de obtener mejores resultados y a su vez contar con una población reducida, se consideró a total de la población como muestra. Para llevar a cabo la correlación de los datos se hizo uso de una entrevista aplicada al administrador y se aplicó una encuesta a los colaboradores. Se pudo concluir lo siguiente: La ferretera Argentina requiere una mejora en su proceso de reclutamiento y selección de personal esto se ve reflejado en el desconocimiento por parte del personal en algunos procesos, viéndose impulsados por las prácticas generalmente empíricas que se realizan al reclutar y contratar su personal.

Pesantes (2014). Indica que el estudio que realizo a los colaboradores el área administrativa del Municipio de Pujili, en cuanto a los sistemas de selección y reclutamiento tuvo como principal objetivo optar por el personal idóneo que cumpla con los requisitos y las habilidades necesarias para con las expectativas que el puesto requiere, en este caso en el Municipio de Pujili. Para la correlación de datos se aplicaron cuestionarios dirigidos al personal administrativo. Se llegó a obtener las siguientes conclusiones: Los resultados destacan que el desempeño de su personal administrativo está ligado directamente con el grado de conocimientos y las competencias que cada uno de ellos tenga

para realizar eficientemente su función, y esto debe tenerse en cuenta en el proceso de selección previo a la celebración del contrato.

### **2.1.2. En el contexto nacional**

Allcahuamán (2015), precisa en su investigación realizada a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento humano y el Desempeño Laboral, para la cual se realizó una encuesta de doce preguntas a 104 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, el diseño de la investigación es de tipo transeccional correlacional y no experimental los resultado que se obtuvieron fueron a través del coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que si existe una correlación positiva alta entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Aguirre (2015). Determinó en su investigación que existe relación directa entre el rendimiento laboral y la selección del recurso humano, para la cual se tomó como base una muestra de 104 colaboradores del área administrativa los cuales se les aplico una encuesta y un cuestionario que le permita corroborar su hipótesis general la cual afirma la relación que hay en la gestión del recurso humano y el rendimiento laboral. La investigación concluyo que mientras se ejecute de manera adecuada los procesos de gestión del recurso humano el desempeño del empleado mejorara notablemente, corroborando de esta manera la relación directa

que tiene la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Factores gestión del talento humano y el rendimiento laboral.

Mallqui (2015). Indica que su estudio tuvo como finalidad mejorar los procesos de selección de personal, implementando métodos y técnicas que ayuden a optimizar e incrementar la producción de los colaboradores del área de producción de la Planta de confecciones de tejido. Para ello se tomó una población de 56 maquinistas con experiencia del área de producción y confección, de los cuales se obtuvo una muestra de 20 maquinistas de forma aleatoria donde seleccionan a los operarios al azar; en cuanto a la hipótesis; al mejorar el proceso de selección y la implementación de nuevas metodologías técnicas a fin de mejorar la buena incorporación del personal operativo en la planta de producción se logrará incrementar la productividad. Para la correlación de datos se aplicaron técnicas como la entrevistas de tipo mixta, el análisis general de la documentación y datos históricos que permitan ver antecedentes de la productividad de cada empleado y sus funciones, el estudio concluye que para mejorar e incrementar la producción de la planta se debe implementar procesos y técnicas de selección de personal.

Gonzales (2014). Indica que su investigación de la evaluación del desempeño y la motivación de los colaboradores de una entidad dedicada al rubro de la automotriz. Tiene como finalidad determinar el vínculo que existe en la motivación de los operarios de una planta automotriz y desempeño laboral en el área. Para esta investigación se trabajó con una población de 40 trabajadores y con un igual número de muestra. Según criterios de exclusión; la hipótesis alterna pretendió probar que la



administración del desempeño guarda un estrecho vínculo en cuanto a los factores motivacionales de los colaboradores de la empresa del sector automotriz. Para la recopilación de información se utilizó el diseño descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se utilizó el criterio de observación estructurada ya que el problema estaba definido de manera clara, también se aplicó encuestas a los operarios del área. Se llegó a concluir: que los documentos internos de la empresa como, el manual de organización de funciones y procedimientos, las constantes capacitaciones al personal son factores que influyen directamente con el desempeño de los trabajadores fueron sugeridos para la investigación pero se obtuvieron resultados no deseados según los colaboradores del área de servicios y mantenimiento automotriz. Pero para los colaboradores de la empresa automotriz; su desempeño depende de dos factores: “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” con tribuyen de manera positiva.

Callomamani (2013). Tuvo como objeto de estudio el determinar el grado de influencia en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa al estar en constante supervisión o evaluación pedagógica. La población estuvo conformada por docentes y alumnos de la institución educativa, la cual fue de 69 entre alumnos y docentes. En cuanto a la hipótesis se plantea que las constantes evaluaciones y supervisiones: si influye con el desempeño laboral. La recolección de datos se obtuvo a través de instrumentos como el cuestionario tanto para docentes y alumnos. Los resultados corroboran el planteamiento de la

hipótesis que los supervisión si incide con el rendimiento laboral.que existe correlación entre la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes.

### **2.1.3. En el contexto local**

Quijano y Silva (2016), indicaron en su investigación realizada en la empresa de Transportes CIVA; la cual tuvo como objetivo determinar la relación de la selección de personal en el desempeño laboral de sus colaboradores para la cual se trabajó con 2 poblaciones conformadas por los empleados y clientes, tomando como muestra 50 empleados y 213 clientes fijo o frecuentes los cuales fueron encuestados, el tipo de investigación fue descriptivo y el diseño correlacional, así mismo su hipótesis alterna es ver la incidencia de la selección del personal en el desempeño de la empresa de Transportes CIVA, concluyendo que la selección de personal afecta directamente al desempeño laboral de los colaboradores, además dentro de la empresa se está llevando un inadecuado proceso de selección de personal, lo cual se ve reflejado en la atención al cliente.

Santamaría (2014). Indica que se investigó la relación que hay entre las competencias en el trabajo y la satisfacción de los empleados en la Municipalidad Distrital de Illimo, cuyo objetivo consistió en encontrar la correlación que hay en sus procesos de selección de su personal y cómo influye este en el desempeño de las competencias laborales de sus colaboradores. existe entre las competencias laborales y la selección de personal en la Municipalidad Distrital de Illimo. Para lo cual se tomó una

muestra de 50 trabajadores, según la hipótesis existe relación entre competencias laborales y selección de personal en la Municipalidad Distrital de Illimo, para la recolección de datos se aplicaron encuestas de 19 preguntas, la cual permitió captar información específica relacionadas a las competencias laborales y selección de personal, se concluyó que si existe relación entre las competencias laborales y selección de personal en la Municipalidad Distrital de Illimo y que a través del coeficiente de Pearson nos arrojó un nivel de correlación entre la variable competencias laborales y selección de personal con un grado de asociación de 0.707.

Revolledo (2014). Indicó que esta investigación tuvo como propósito determinar la relación que hay al motivar a sus colaboradores y cómo repercute en el desempeño de los trabajadores. Para ello se trabajó con una población de 19 colaboradores del museo nacional arqueológico Bruning, en cuanto a la muestra considerando la cantidad de la población y buscando obtener un número representativo de caso ya se utiliza como instrumento la escala de Likert, la muestra quedó constituida por los 19 colaboradores de museo nacional arqueológico Bruning. Según nuestra hipótesis afirma que si hay correlación entre la motivación y el aumento del desempeño laboral de los Esta investigación concluye afirmando que el motivar a los colaboradores incrementara su desempeño al realizar sus actividades diarias, vale precisar que los datos fueron sometidos al SPSS vr.20 y nos arrojó un nivel de correlación entre la variable de motivación y desempeño laboral con un grado de asociación de 0.806. Debido a que el  $p.value < 0.05$ .

Sempértegui (2014), sostiene en su tesis realizada a la empresa Buró Outsourcing S.A.C, la cual está basada en la Selección de personal por competencias para la gestión del Talento Humano que tuvo como objetivo elaborar criterios para mejorar los procesos de selección que se vienen ejecutando actualmente en la organización, para ello se escogió una muestra de 55 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta de 13 preguntas, la metodología que se utilizó está basada en un estudio tipo descriptivo-propositivo con un diseño no experimental. Los resultados mostraron que en sus procesos de selección que vienen ejecutando no se toman en cuenta los requisitos intelectuales, ni los requisitos físicos, lo que genera deficiencias en la gestión del talento humano que se ve reflejado en la atención que los trabajadores brindan a los clientes.

Calderón, Inga (2014). Indican que esta investigación se realiza con el fin de proponer un mejor clima organizacional con el fin de aumentar el rendimiento en las labores que realizan los trabajadores del área de logística de la Gerencia Regional de Salud (GERESA), Lambayeque. El estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área logística de la gerencia Regional de Salud, Lambayeque, 2012 ; para ello se trabajó con una población de 15 colaboradores del área de Logística de la Gerencia de Salud , de los cuales se obtuvo una muestra no probabilística esto debido a que es un estudio analítico proposicional y la población es muy corta por ende se toman los 15 colaboradores, según criterio de exclusión; en cuanto a la hipótesis; si se ejecuta la propuesta de mejora de clima organizacional

basado en la teoría de los sistemas de Rensis Likert entonces el desempeño laboral en el área de Logística de la Gerencia Regional de Salud de Chiclayo será óptimo. Para la correlación de datos se aplicó el cuestionario en la escala de Likert mediante una encuesta de 30 preguntas (15 afirmaciones y 15 negaciones) a los trabajadores del área de logística. Se llegó a tener las siguientes conclusiones que la empresa no cuenta actualmente con el personal adecuado, para desempeñar con eficiencia las funciones encomendadas, lo cual no permite el constante desarrollo que la empresa ha buscado constantemente, se concluye también que la empresa aún no cuenta con un programa de reclutamiento y selección de personal, el personal actual fue elegido por recomendaciones o relaciones de amistad, no se solicitan antecedentes y tampoco rinden exámenes de capacidades, por lo que el personal no garantiza que tiene las cualidades para el puesto.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **Reclutamiento de personal:**

Este proceso conlleva toda una serie de procedimientos y técnicas aplicadas a fin de llamar personal capaz y capacitado para cubrir los requerimientos que desee cubrir la organización. Esencialmente se trata de ofertar al mercado de recursos humanos vacantes para poder ser cubiertas. Para que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera, se debe atraer la cantidad suficiente de postulantes para cubrir las necesidades que se están proponiendo. La función principal de este proceso es de suministrar la materia prima (postulantes) para optimizar el correcto funcionamiento de la organización. Este proceso se basa en las

necesidades que tiene la organización ya sean presentes o futuras. Este conjunto de actividades tiene como principal objetivo atraer candidatos, para que de este modo se pueda elegir a uno de ellos. Chiavenato (2007 p. 150).

### **Planeación de personal:**

Es un proceso mediante el cual se pretenden alcanzar los objetivos de la organización en el tiempo. Con esto se busca poder anticiparnos a las necesidades que se puedan tener con respecto a los puestos y talentos necesarios para el óptimo desarrollo de la organización. Se considera que estar anticipados a las necesidades que se puedan tener en la organización es un papel que es de vital importancia. Chiavenato (2007 p. 150).

### **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes reclutamiento utilizadas en este proceso deben ser las áreas de RRHH que han sido explorados por los mecanismos de reclutamiento. Esto quiere decir que el mercado de RRHH nos muestra varias opciones a las cuales debemos aplicarle las técnicas que creamos necesarias para poder escoger el personal adecuado para nuestras propias necesidades. Aquí también se verifica que en el mercado laboral hay trabajadores que pueden estar empleados o desempleados. Chiavenato, (2007 p. 156).

### **Reclutamiento interno**

Se llama así al tipo de reclutamiento que cubre la vacante requerida a través de reacomodo de sus propios empleados, esto pueden ser

promovidos de distintos modos ya sea de modo vertical o de modo horizontal. Para que este tipo de reclutamiento se lleve a cabo de manera correcta es necesario la integración y coordinación entre el área de reclutamiento de personal y las demás áreas de la empresa, esto también involucra una serie de mecanismos y bases de datos donde se pueden hallar personas capacitadas para los puestos. Chiavenato. (2007 p. 158).

### **Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento se da cuando los candidatos provienen de afuera de la empresa. Cuando existe requerimiento de una persona para cubrir una vacante, la empresa trata de cubrir esta con personas ajenas a la organización, es decir, con personal que no labora dentro de esta. Este tipo de reclutamiento incide en varios tipos de candidatos ya sean reales o potenciales, estén el busca de empleo o ya tengan uno y pueden involucrar más de una técnica: Chiavenato, (2007 p. 160).

### **Reclutamiento mixto**

Al momento de aplicar técnicas de reclutamiento se observa que en su mayoría de casos no se practica reclutamiento interno ni externo, si no que se hace una mezcla de los dos. Es decir, si se realiza un reclutamiento interno la persona que es movida rotada de cargo necesitara un reemplazo. Por otro lado, cuando se realiza un reclutamiento externo, es necesario ofrecer desafíos a los ingresantes, expectativas de los nuevos colaboradores, esto a fin de mantener vivas sus expectativas. Las distintas variaciones que hay entre los dos tipos de reclutamiento la mayoría de empresas a optado por realizar un reclutamiento mixto: Chiavenato, (2007 p. 164).

## **Modelos de diseño de puestos:**

El diseño de puestos ha existido desde que se creó el trabajo mismo. Es decir, desde que se llevaron a cabo las primeras actividades hubo puestos que aunque no estuvieron establecidos de manera formal cumplían con mandatos y tareas a realizar dependiendo del trabajo que se hacía. A modo que fuimos evolucionando las tareas aumentaban y estas exigían mayor cantidad de trabajadores, a pesar de los múltiples cambios que se realizaron en distintos aspectos, la esencia de que un hombre desempeña una tarea específica y esta estas se realizan bajo la dirección de alguna persona se ha mantenido. Ahora a partir de la revolución industrial se generaron cambios en distintos aspectos tanto laborales como personales, es así con estos cambios empezaron a surgir nuevos modelos de diseños de puestos que se van amoldando a las distintas necesidades. Chiavenato, (2007 p. 205).

## **Descripción De Puestos**

Para poder saber qué es lo que se realiza en un puesto primero es necesario conocerlo. La descripción de un puesto consiste en enuncia las tareas y responsabilidades que conlleva cada puesto o área laboral. De este modo, descripción es el conjunto de responsabilidades que exige el cargo, la periodicidad de su ejecución, los procedimientos que se utilizan para cumplimiento y realización de sus tareas o labores, el por que lo hacen, es de una manera de enumerar las principales responsabilidades de lo que se debe realizar en el puesto. Chiavenato, (2007 p. 226).



### **Análisis de puestos:**

Luego de haber realizado la descripción de los puestos, es decir unas veces que se identificó las distintas variables que exigen estos tanto lo que requiere el puesto en si como los requisitos que deben cumplir las personas que lo ocupan se realiza el análisis de los puestos, que nos otra cosa más que la valoración y comparación de estos cargos a través de distintos análisis. Chiavenato, (2007 p 228).

### **Métodos para la descripción y el análisis de puestos:**

Esto es una responsabilidad neta de línea, pero a la vez constituyen una función de staff. Es decir, el conjuntos de información que se recaba sobre los puestos es responsabilidad de Línea, mientras que staff se encarga de recolectar y organizar la información recaudada que es representada por una persona que se encargará de analizar los puestos “analista de puestos”, es así que el analista de puestos puede ser un empleado especializado de staff o también puede realizarlo un jefe de área. Chiavenato, (2007 p. 230)

### **Método de observación directa:**

Este método constituye uno de los más comunes y los más utilizados no solo por la eficacia que conlleva, si no que históricamente es uno de los métodos más antiguos, este método básicamente es la observación directa por parte del analista de puestos a las distintas áreas que se deseen analizar, el analista de puestos debe hacer la anotación sistemática de los puntos clave que el cree convenientes en una hoja llama “ hoja de análisis de puestos” este método se emplea generalmente

en trabajos que impliquen operaciones manuales. Chiavenato, (2007 p. 231).

#### **Método del cuestionario:**

Este método también se utiliza con frecuencia en la mayoría de organizaciones, este consiste en la aplicación de cuestionarios formulados a los trabajadores que laboran en las organizaciones, esta prueba es aplicada por los jefes directos o también por los supervisores de áreas, este es uno de los métodos más sencillos y económicos que se pueden aplicar, este método busca recabar información directo de los mismos colaboradores. Chiavenato, (2007 p. 232)

#### **Método de entrevista:**

La entrevista es uno de los métodos más flexibles y con los que se puede recabar mayor cantidad de información, una entrevista bien estructurada y debidamente aplicada puede generar mayor cantidad de beneficios, esto debido a que a través de ella se puede obtener información acerca de todos los aspectos que tiene un puesto, además las entrevistas nos permiten cruzar información con las distintas áreas o puestos que sean similares a los que se desee analizar, también se pueden realizar consultas a los supervisores inmediatos, esto a fin de asegurar y validar la veracidad de las respuestas obtenidas, actualmente este método se está convirtiendo en uno de los preferidos por los analistas de puesto, ya que este permite generar contacto directo y de manera verbal ya sea con la persona que ocupa el puesto o con las personas que se encargan de su supervisión. Chiavenato, (2007 p. 232).

### **Métodos mixtos:**

Ahora es evidente poder observar que todos los métodos utilizados para recabar información en los análisis de puestos tienen beneficios de acuerdo al área o fin que se desean aplicar, pero es necesario mencionar que estos generan algunas desventajas si lo comparamos con algún otro método, es así que a fin de neutralizar estas desventajas y aumentar las ventajas de sus usos se puede aplicar un método mixto, es decir aplicar los distintos métodos conocidos a fin de extraer lo mejor de cada uno de ellos, y mejorar el proceso de análisis de puestos. Chiavenato, (2007 p. 233).

### **Obtención De La Información Sobre El Puesto:**

*Descripción y análisis de puestos:* Aquí están contenidos los distintos aspectos que necesita el puesto, están los aspectos que requiere el puesto en sí y los requisitos que debe cumplir las personas que los ocuparán. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, uno de los puntos importantes en este proceso es la información que se tiene respecto a los requisitos que debe reunir las personas que ocuparán los puestos, esto con el fin de que el proceso se centre en estos requisitos. Chiavenato, (2007 p. 175).

*Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:* Esta técnica consiste en la obtención directa a través de anotaciones que realiza un encargado sobre las habilidades y el comportamiento que debe tener la persona que ocupará el puesto, esto a fin de obtener un mayor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca preservar las habilidades

deseables y desechar las indeseables, uno de sus inconvenientes sería que se basa en la decisión de su jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable. Chiavenato, (2007 p. 175).

*Requisición de personal:* esto consiste en verificar los requerimientos que exige el puesto y compararlos con las anotaciones del jefe inmediato. En caso la organización no cuente con un programa de análisis de cargos, el formato de requisición de colaboradores de tener campos en los que el encargado de hacer las anotaciones de la característica requerida. Chiavenato, (2007 p. 175).

*Análisis de puestos en el mercado:* Cuando el puesto a cubrir es uno nuevo, esto se da cuando la empresa no cuenta con ninguna definición a priori, y ni siquiera el jefe inmediato cuenta con un conocimiento de él, lo que se debe de hacer es verificar en otras empresas puestos similares, sus contenidos y los requisitos que este deba tener. Chiavenato, (2007 p. 175).

### **La estructura del análisis de puestos**

En su mayoría de caso la estructura del “análisis de puestos” está conformada por 4 bases fundamentales. Chiavenato, (2007 p. 228).

“Requisitos intelectuales”

“Requisitos físicos”

“Responsabilidades que adquiere”

“Condiciones de trabajo”

## **Requisitos intelectuales**

Esto está referido a los requisitos intelectuales que el puesto exige a los trabajadores que ocuparan este. Existen factores a considerar al momento de evaluar estos requisitos entre los cuales se puede destacar. Aquí encontramos requisitos indispensables como; escolaridad, experiencia, adaptación en el puesto, pro actividad, etc. Chiavenato, (2007 p. 228).

## **Requisitos físicos**

Aquí están considerados todos aquellos requerimientos en cuestión física que requieran algunos puestos específicos, entre los principales requisitos podemos encontrar. Chiavenato, (2007 p. 228).

“Enfoque visual”

“Capacidad o destreza”

“Naturaleza física”

## **Responsabilidades adquiridas**

Las responsabilidades adquiridas son todas aquellas responsabilidades que se atribuyen a los colaboradores, responsabilidades no solo de desempeño si no de su entorno laboral. Chiavenato, (2007 p. 228 - 229).

“Evaluación por el supervisor”.

“Herramientas laborales”

“Documentación y dinero”

## **Condiciones de trabajo**

Están englobadas tanto las condiciones que rodean al sujeto en su ambiente laboral. Se evalúa el grado de adaptabilidad que tienen los colaboradores con el objetivo de aumentar el rendimiento y la productividad. Los principales factores para un correcto análisis son; Chiavenato, (2007 p. 228 - 229).

“Entorno laboral”

“Riesgos incurridos”

“Percances laborales”

“Indisposición laboral”

## **Competencias Básicas**

A fin de que el desempeño laboral aumente, es necesario que los colaboradores tengan algunas competencias indispensables para desarrollar su labor, las competencias básicas son el conjunto de destrezas mínimas que deberían reunir los trabajadores. Estas competencias son observadas en el quehacer diario de los colaboradores. Chiavenato, (2007 p. 408).

Raciocinio creativo y resolución de problemas: Se refiere a las capacidades que tengan los colaboradores para tomar decisiones propias, estas no necesariamente deben pasar por sus jefes inmediatos.

Conocimiento tecnológico: Ahora muchas veces las empresas son competitivas a partir de sus nuevas tecnologías, por lo tanto es importante que sus colaboradores sepan interactuar con ellas.

## **Selección de personal**

Es un proceso sistémico utilizado con la finalidad de determinar quiénes dentro de todos los postulantes, están más prestos a poder adaptarse a las especificaciones del puesto requerido. Chiavenato, (1993 p.143).

Siempre se ha mencionado que la selección de personas consiste hallar persona adecuada para el lugar adecuado. Esto quiere decir que, este proceso busca al mejor candidato de todos los reclutados para cubrir las necesidades de los puestos que tienen las empresas, todo esto a fin de conservar y o aumentar el desempeño de los colaboradores. Chiavenato, (2007 p. 169).

Este proceso está basado en diferentes etapas específicas que se emplean para escoger quien de todos los solicitantes reúne las capacidades para ser contratados, este proceso toma inicio en el momento que el postulante solicita el cargo, y concluye en el omento en que se contrata a uno de los solicitantes Werether y Davis, (1991 p. 106).

El proceso de elección debe brindar cuanta información confiable y veraz sea posible acerca de los postulantes a los puestos, de tal forma que sus puntuaciones sean equiparadas con cuidado con todas las habilidades que requiera el puesto. Lo recaudado debe de estar necesariamente relacionada con cargo a ocupar o con el pronóstico de éxito en el mismo y no tener ninguna posibilidad de discriminación. La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones sobre el tiempo y en todas las mediciones. Bohlander y Snell, (2008).

### **Modelos de selección de personal:**

Modelo de colocación, Este tipo de modelos se da cuando hay un solo candidato para una sola vacante. Es decir, el único solicitante al cargo debe ser seleccionado. Chiavenato, (2007 p. 172).

Modelo de selección, este modelo se utiliza cuando hay varios candidatos para un solo puesto. Aquí se debe comparar que ofrece cada candidato y escoger el que se acople mejor a las necesidades del puesto, aquí hay dos alternativas a escoger, ya sea aceptación o rechazo. Chiavenato, (2007 p. 172).

### **Técnicas de selección:**

*Entrevista de selección:* Esta técnica que la que tiene mayor uso en los distintos tipos de empresas, esto a pesar de carecer de bases teóricas y científicas, a pesar de esto este método es el que influye más al momento de elegir al candidato. Esta técnica es la que se emplea comúnmente. Chiavenato, (2007 p. 177).

### **Tipos de entrevistas:**

*Entrevista totalmente estandarizada:* Esta técnica está completamente estructurada, es cerrada y se realiza de modo directo, esta sigue un guión previamente establecido y pide respuestas que siguen estándares fijos. Con esto no se quiere decir que este tipo de entrevistas estén limitadas, ya que estas pruebas tienen la característica de asumir distintos modos: alternativa múltiple, V o F, sí o no, etc. Pero esto tiene una ventaja notable ya que en este tipo de entrevistas no se tiene que



recabar bastante información, y tampoco seguir una secuencia estricta ya que estas están ya establecidas. Chiavenato, (2007 p. 179).

*Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas:* En este tipo de entrevistas las preguntas ya se establecen previo a aplicarlas, pero si contemplan respuestas abiertas, es decir le permite a participante responder de manera libre. El encargado de realizar la entrevista tiene una lista (check-list) para poder interrogar y recoger las respuestas brindadas. Chiavenato, (2007 p. 179).

*Entrevista dirigida.* En este tipo de entrevistas es solo necesario establecer el tipo de respuestas que se quieren obtener. Es utilizada para conocer ciertos aspectos de los concursantes. Aquí el entrevistador deberá saber estructurar y seguir la entrevista de acuerdo a lo que desea saber. Chiavenato, (2007 p. 179).

### **Pruebas y test:**

*Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades:* Son instrumentos que ayudan a evaluar a de manera objetiva los conocimientos y habilidades con las que cuentan los postulantes basándose al llevarlo a la práctica. Estos quieren evaluar y medir el nivel de conocimientos ya sea profesional o práctico. (2007 p. 182).

*Tests psicológicos:* Estos conjuntos de pruebas se aplican a los postulantes a fin de evaluar su desarrollo mental, hablamos de aptitudes, habilidades, conocimientos, etc, se puede decir que estos test son una prueba de conocimiento y de realización, que se comprueba a través de pruebas mentales o manuales. Estos test establecen una medida

sustancial para evaluar las conductas de los postulantes. Chiavenato, (2007 p. 185).

*Tests de personalidad:* Estos tests sirven para los distintos rasgos de personalidad de los postulantes. Un rasgo de personalidad es una particularidad de una persona capaz de diferenciarlo del resto. Chiavenato, (2007 p. 188).

### **Exámenes médicos:**

Estos estudios son elaborados y aplicados a manera de identificar si los nuevos colaboradores puedan tener alguna complicación que influya en la realización de sus funciones. Generalmente este tipo de estudios engloban los siguientes aspectos. (Precedentes Familiares, relacionados a la salud y evaluaciones generales de los postulantes. Aguilar-Morales, J.E. (2010 El estudio médico en la selección de personal)

Cabe resaltar que hay lugares en que este tipos de exámenes se consideran inapropiados, esto debido a que invaden la privacidad de los postulantes. Es por esto que se recomienda que estos exámenes solo sean de comprobación negativa, con esto se quiere decir que estos exámenes solo se deberían utilizar si se comprueba que los posibles nuevos trabajadores están impedidos de realizar alguna labor en específico o ponga en riesgo su identidad. Aguilar-Morales, J.E. (2010 El estudio médico en la selección de personal).

**Diseño del puesto:** El diseño de puestos no es otra cosa más que la especificación concreta de las labores a realizar en un puesto o área de trabajo, ahí están contenidos los procedimientos del trabajo y las

relaciones que guardan estos con los demás puestos de la organización. Chiavenato, (2007 p. 204).

### **Desempeño laboral:**

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones”. Chiavenato (2007 p. 243).

“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el de desarrollo de personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos”. Alles (2005 p. 29).

“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué

acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado”. Werther y Davis (1991 p. 184).

### **Objetivos:**

“El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables”. Werther y Davis (1991 p. 186).

Nos ayuda a conocer todo el potencial de los colaboradores esto con el fin de garantizar su plena ejecución.

Permite entender que los RRHH pueden utilizarse como importantes ventajas que generaran competitividad a la organización y de este modo poder aumentar su productividad y desarrollo a través una buena administración.

Ofrecer distintas oportunidades de realización y crecimiento, así como las condiciones de participación eficaz y conjunta de todos los integrantes de la empresa, a partir de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2007 p. 248).

### **Beneficios:**

Al ejecutarse un proceso de evaluación de desempeño de manera correcta genera beneficios en el corto, mediano y largo plazo para la

organización, así como para todas las personas que laboran en ella. Chiavenato (2007 p.248-249).

#### **Beneficios para el gerente:**

Las evaluaciones de desempeño constituyen un importante beneficio para los gerentes, esto debido a que permite conocer las actitudes de sus subordinados basándose en los factores de la evaluación, también les permite la comunicación directa con sus trabajadores a fin de obtener mejoras. Chiavenato (2007 p.248-249).

#### **Beneficios para los subordinados:**

Luego de la aplicación de la evaluación, los subordinados también reciben beneficios que los ayudaran con su mejora continua, uno de los principales beneficios es que pueden conocer de manera clara las políticas con las que se maneja la organización a la cual el pertenecen, también ellos pueden conocer las expectativas que tienen sus jefes y supervisores para con ellos. Chiavenato (2007 p.248-249).

#### **Beneficios para la organización:**

A través de estas evaluaciones las organizaciones pueden obtener beneficios también, uno de ellos es que pueden evaluar a su personal en el corto, mediano y largo plazo y de este modo nos ayuda a conocer en que puede contribuir cada empleado. Chiavenato (2007 p.248-249).

Para Alles (2005 p.29) los beneficios de la evaluación del desempeño son:

Detecta necesidades de capacitación.

Descubre personas clave.

Descubre inquietudes del evaluado

Encuentra a la persona idónea para cubrir el puesto requerido

Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).

Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.

Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Estándares del desempeño

Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

Retroalimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tiene las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de las actitudes y competencias.

Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquellos que puede aplicar con ms intensidad en el trabajo) y débiles (aquellos que debe mejorar por medio del entrenamiento o desarrollo personal).

Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque saben que también evalúan su desempeño.

Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Chiavenato (2009 p. 247 - 248) Asevera que una correcta evaluación de desempeño debe generar beneficios para la organización. Para ello es necesario que siga una serie de lineamientos.

La evaluación no debe orientarse solo al rendimiento actual de los colaboradores, si no que enfocarse en un futo partiendo desde sus objetivos y metas a cumplir.

Una evaluación correcta debe estar orientada a partir de los objetivos y no partiendo de las intenciones personales que muestra cada colaborador.

Para que la evaluación genere un resultado productivo esta debe ser aceptada tanto por la persona que evalúa “evaluador”, como por la persona que recibe la evaluación “evaluado”.

Ejecutar una evaluación del desempeño busca generar una mejor productividad y desarrollo en general de la organización. Chiavenato (2009 p. 249).



### 2.3. Definición de términos básicos

**Colaboradores:** Individuo o individuos que prestan un servicio a un superior. Art. 8 - Ley Federal del Trabajo.

**Desempeño laboral:** es una valoración, sistemática, de la actuación de la persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Chiavenato (2009 p. 245).

**Empresa:** Sistema en el cual un individuo o grupo realizan una serie de funciones que están relacionadas a producir y distribuir servicios y bienes con la finalidad de genera un beneficio lucrativo. Palladores, Romero y Herrera (2005 p. 41).

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2000 p. 14).

**Selección de personal:** Proceso que busca aplicar e implementa una serie de actividades que se ejecutan bajo disposiciones legales, Estos buscan la captación de RRHH idóneos, capaces de desarrollarse en la organización. Ruiz (2005 p.37).

**Reclutamiento:** Conjunto de Procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Chiavenato (2008 p. 208).

# **CAPITULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

Descriptiva porque describe una realidad problemática y nos detallará la situación actual en cuanto al desempeño laboral del personal de en un tiempo determinado, y además permitirá medir y definir cada una de las variables.

Propositiva porque una vez obtenida la información de la empresa, se realizará una propuesta de procesos de selección de personal que permita mejorar el desempeño de los colaboradores.

#### **3.1.2. Diseño de la investigación**

Esta investigación se da dentro de un carácter no experimental Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) sostienen que al realizar una investigación no experimental las variables no se podrán manipular; ya que esta consiste en observar fenómenos tal cual se presenten en el contexto, para posteriormente estudiarlos.

**M → O → p**

**Dónde:**

M: Muestra de la investigación.

O: Observación

P: Propuesta

## **3.2. Población y muestra**

### **3.2.1. Población**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) manifiestan que la población está compuesta por personas las cuales son causa de investigación. Destacan que la población es el universo en las investigaciones naturales.

**Población 1:** Estará conformada por el Gerente General de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.:

**Población 2:** La población 2 está conformada por 200 clientes, los cuales están distribuidos por toda la Ciudad de Chiclayo y en algunos casos en distritos y ciudades aledañas a la ciudad

### **3.2.2. Muestra**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) expresan que es el parte de la población total, las cuales son seleccionados por una serie de métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo.

**Muestra 1:** Está conformada por el gerente General de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L.

**Muestra 2:** Para la muestra 2 se aplicará la fórmula de muestreo, esto debido a que la población es de 200 clientes. La muestra dio como resultado 132 encuestados.

n: Muestra

N: Población

ME= Margen de Error 0.05

Z= Nivel de Confianza 1,96

PYQ = 0.5 O 50%.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{[ME^2 (N - 1)] + Z^2 (P)(Q)}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{200 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{[0,05^2 (200 - 1)] + 1,96^2 (0,5)(0,5)}$$

n= 132 clientes para la muestra 2

### 3.3. Hipótesis

H1: La implementación de una propuesta de un proceso de Selección de personal si influiría directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L 2017.

H0: La implementación de una propuesta de un proceso de Selección de personal no influiría directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L 2017.

### **3.4. Variables**

#### ***Variable independiente***

##### **Selección de Personal**

Es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes, son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. Chiavenato, (1993 p.143).

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los seleccionados. Werether y Davis, (1991 p. 106).

#### ***Variable dependiente***

##### **Desempeño Laboral**

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones". Chiavenato (2007 p. 243).

### 3.5. Tabla de operacionalización

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable “Selección de Personal”*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM'P Y RESPUESTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	
INDEPENDIENTE	SELECCIÓN DE PERSONAL		En Andina Construcciones y representaciones generales, ¿Cuentan con procesos ya establecidos para la selección de su personal?			
			-EXTERNO	¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?		
			-INTERNO			
	RECLUTAMIENTO	- MIXTO	¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?	ENTREVISTA/ GUIA DE ENTREVISTA		

---

PRUEBAS Y ENTREVISTAS	-PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	¿De qué modo evalúan en Andina Construcciones a los postulantes a los cargos?
	-TEST	
	-EXAMENES MEDICOS	
		¿Cuentan con perfiles establecidos para escoger el candidato de acuerdo a las necesidades del puesto?
DISEÑO DE PUESTOS	-DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.	¿Utilizan criterios para definir las funciones que exige cada puesto dentro de la empresa?
		¿Toman interés en implementar algún programa que ayude a mejorar el desempeño laboral? ¿Y a través de que lo hace?
		¿En cuanto a la gestión de personal aplicada ahora en la Empresa Andina construcciones, existe algún punto en el cual usted desee hacer mejoras?

---

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable “Desempeño Laboral”*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM´P Y RESPUESTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
<b>DEPENDIENTE</b> <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Puesto de trabajo	<b>Requisitos intelectuales /Conocimiento</b>	¿Cree usted que la persona que lo atendió contaba con los conocimientos necesarios en cuanto a los productos?	ENCUESTA / CUESTIONARIO	a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo d. Totalmente desacuerdo
			¿El encargado de su atención le brinda la suficiente confianza a usted como cliente?		
			¿Los empleados les brindan atención en el tiempo oportuno?		
			¿El encargado de su atención le brinda los datos requeridos para que usted pueda hacer sus depósitos sin inconvenientes?		
			¿Los empleados son siempre amables con usted como cliente?		
			¿El responsable de ventas realiza la entrega de sus comprobantes de pago de manera adecuada?		
			En cuanto al área de caja: ¿Cree ud. que las funciones se realizan correctamente?		
¿El tiempo de respuesta que le da la empresa Andina en cuanto a sus cotizaciones es el adecuado?					

---

Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	¿Cree Ud. que el ambiente en donde desempeñan la labor los empleados de Andina Construcciones es el adecuado?
		¿Cuándo realiza sus pedidos vía telefónica el recepcionista le brinda la información completa?
	Responsabilida des adquiridas	¿Sus pedidos son entregados en el tiempo oportuno?
		¿Sus pedidos llegan a sus destinos completos e intactos?
	Riesgo de trabajo	¿Cree Ud. ¿Que el personal del área de despacho cumple adecuadamente con sus funciones?
		¿Cree usted que el personal que labora en Andina Construcciones y Representaciones Generales está capacitado en sus funciones?
		¿De haber algún tipo de reclamo, es atendido y solucionado adecuadamente?
		¿Cree usted que los estibadores realizan su trabajo aplicando las normas de seguridad?

---

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Métodos de investigación**

##### **Método Deductivo**

Bartra, L. (2008) manifiesta que el método deductivo se basa en una parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. En este método se pueden comparar las características de un caso objeto y fenómenos. En la deducción se realiza una evaluación que ayudará para la toma de decisiones, por lo tanto, la definición cobra particular importancia ya que si esta no se realiza cabe el riesgo de entrar en confusiones.

Aplicamos este método partiendo de nuestros antecedentes internacionales, nacionales y locales para luego acercarnos a nuestra realidad problemática local y comprobar que los resultados obtenidos por distintos autores nos dan a conocer que el desempeño laboral es una variables que está ligada a la variable selección de personal, esto debido a que se pudo contrastar que aspectos básicos como los conocimientos e iniciativas son componentes que se podrían mejorar a partir de la aplicación de procesos de selección del personal ejecutados de manera correcta.

##### **Método Inductivo**

Bartra, L (2008) “determina que es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, este método

posibilita que la construcción de la hipótesis se ejecute de una manera adecuada”.

Aplicamos este método partiendo desde la observación y análisis del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L para saber si este está ligado con la selección de personal, se realizó una abstracción de variables para el estudio de cada una de ellas por separado, estudio plateado en nuestro cuadro de operacionalización llegando a la conclusión general de que un correcto proceso de selección de personal influye de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores

### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos**

Zapata (2006 p.189) describe que la encuesta puede definirse como la agrupación de un como un conjunto de técnicas, la cual se da de un modo sistemático, datos sobre determinado tema relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos que formar parte de la población.

La técnica de recolección de datos que utilizaremos será la encuesta o cuestionario y la entrevista ya que estos son los métodos más adecuado para usar en nuestra investigación.

### **3.6.3. Instrumento de recolección de datos**

Méndez (2013 p. 292). “El cuestionario, Mario Tamayo y Tamayo lo definen como un instrumento la cual lo constituyen una serie de cuestionamientos que serán respondidos de manera escrita con el fin de reclutar información necesaria para la realización de una investigación”.

Por lo general el cuestionario es el instrumento que se usa con más frecuencia para la investigación, lo cual nos va permitir a través de preguntas con alternativas múltiples recaudar toda la información necesaria.

En nuestra investigación los instrumentos que vamos utilizar son la encuesta y la entrevista; con el propósito de recabar información de selección y desempeño laboral con respecto a la empresa Andina Construcciones y representaciones S.R.L

En la actual investigación utilizaremos la escala de Likert basándonos en cuatro niveles de contestación, las cuales observaremos a continuación:

Nivel 1: Totalmente en desacuerdo

Nivel 2: En desacuerdo

Nivel 3: Indiferente

Nivel 4: De acuerdo

Nivel 5: Totalmente de acuerdo

Welch & Comer (1990), define al alfa de cronbach como el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

**Tabla 3:** Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,594	16

Fuente: SPSS

De acuerdo a la tabla mostrada del alfa de Cronbach, se decretó que los indicadores son aceptados por los clientes debido a que es mayor a 0.5.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

Para la recolección de datos se aplicará un cuestionario a los colaboradores del Área de energía y minas del Gobierno Regional de Lambayeque; mediante esta herramienta realizaremos una serie de preguntas para analizar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad pública. Los docentes serán los encargados de validar el cuestionario antes de ser aplicado. Estos resultados serán ingresados a un sistema SPSS el cual analizará los datos y poder establecer conclusiones.

Se planificaron las actividades a realizar para determinar la propuesta:

Tabular datos y analizar información obtenida

Concluir entregando las respectivas observaciones.

Alvira (2011) la encuesta es esencialmente una técnica de recogida información, con una filosofía subyacente, pero admite muy diferentes

diseños de investigación tales como estudios, diseños y evolución de muestra.

Para los procesos estadísticos de datos recaudados usaremos el SPSS 21 y el Microsoft Excel. Los datos serán presentados en tablas y figuras estadísticas, y se hará un análisis de correlación.

### **3.8. Análisis estadísticos e interpretación de los datos**

Para el análisis estadístico de datos se usará el software Microsoft Excel se presentarán en Tablas y gráficos estadísticos. Para realizar el análisis correlacional y de fiabilidad utilizaremos el programa SPSS para medir la fiabilidad a través del alfa de cronbach, y correlacionar las variables el coeficiente de Spearman y Pearson.

### 3.9. Criterios éticos

Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012 p. 86) sostienen que los examinadores tienen la responsabilidad de conocer los principios éticos al recolectar los datos para la investigación.

**Tabla 4**

*Criterios Éticos*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS ETICAS DEL CRITERIO</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Los colaboradores estuvieron conformes al otorgar información y se respetó sus responsabilidades y sus derechos
<b>Confidencialidad</b>	Se les indicó la protección y amparo en cuanto a su integridad como informales útiles para la investigación. .
<b>Observación participantes</b>	Los que investigaron mediaron con reserva en todo el proceso de acumulación de la información, asumiendo moralmente para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos concurrentes de la investigación.

Fuente: Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012: p. 86)

### 3.10. Criterios de rigor científico

Guazmayán (2004) (p.86) sostiene que en este texto la controversia ha sido muy extensa, ya que dio sitio a la reconceptualización del hecho científico y una variación en las normas de importancia de la pesquisa explicativa, como la satisfacción, el uso de distintas maniobras que corroboren la veracidad de los resultados que se tienen en la siguiente tabla:



**Tabla 5***Crterios de Rigor Científico*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS DEL CRITERIO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Credibilidad mediante la importancia de la certeza y autenticidad</b>	Resultados de las variables observadas y estudasas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los efectos contenidos son identificados como reales por los integrantes.</li> <li>2. Se rejecutó la percepción de las variables en su mismo ambiente.</li> <li>3. Se empezó a precisar la disputa mediante el desarrollo de los elementos.</li> </ol>
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Conclusión para la obtención de la comodidad organizacional a traves de la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ejecutó la descripción al detalle del ambiente y de los individuos sujetos a estudio.</li> <li>2. La recolección de la información se produjo mediante el muestreo teórico, ya que se compilo y analizó rapidamente los datos obtenidos.</li> <li>3. Se realizo la recolección de información suficiente, destacada y adecuada a traves del cuestionario, la observación y la documentación.</li> </ol>
<b>Firmeza para la replicabilidad</b>	conclusiones alcanzadas a traves de la investigación  Compuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los componentes de la información (datos, investigador y teoría) lo que permite el fortalecimiento en cuanto al debate.</li> <li>2. El cuestionario que se utilizo para la recolección de los datos fue aprobado por evaluadores externos para legalizar la congruencia e importancia de la investigación por ser datos de fuentes primarias.</li> <li>3. Se especifica la relación en cuanto al proceso de recolección de datos, analizando e interpretando los mismos en cuanto a los enfoques de</li> </ol>

la ciencia: (a) experimental, (b) crítico y (c) vivencial.

<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Lss conclusiones del estudio tienen sinceridad en la especificación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las conclusiones fueron comparadas con la literatura existente.</li><li>2. Los descubrimientos del estudio fueron comparados con indagadores de los entornos internacionales, nacionales y regionaesl que guardan semejanza con las variables en estudio proximos a los 5 años.</li><li>3. Se identifica y describe las limitaciones y los alcances hechas por el investigador</li></ol>
<b>Relevancia</b>	Admitió el alcance de los objetivos propuestos generando un mejor estudio de las variables	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se tuvo un entendimiento amplio de las variables en estudio.</li><li>2. Las conclusiones obtenidas conservo relación con la justificación.</li></ol>

---

Fuente: elaborado en base a: noreña; Alcazar- Moreno; Rojas y Rebolledo-Malpica (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan 12(3). 263-274. Disponible. <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

# **ANALISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS**

**CAPITULO IV  
ANALISIS DE INTERPRTACION DE RESULTADOS**

**4.1. Análisis de los procesos de selección de personal de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L Chiclayo-2017.**

**Entrevista Alexander Gamonal Monsalve Gerente General de la Empresa Andina Construcciones y representaciones generales S.R.L.**

**Estudiante: En Andina Construcciones y representaciones generales, ¿Cuentan con procesos ya establecidos para la selección de su personal?**

**Gerente General:** No, de momento no contamos con ningún tipo de proceso para la selección de nuestro personal para ninguna área o función dentro de la empresa.

**Estudiante: ¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?**

**Gerente General:** Básicamente se realiza por alguna referencia de un conocido que tenga activad en el sector y nos sugiera o alguna opción de alguien que tenga ciertas cualidades con la labor a realizar en la empresa

**Estudiante: ¿Considera usted importante para su empresa llevar a cabo un proceso de selección de personal debidamente ejecutado?**

**Gerente General:** Si claro de hecho, pero de momento no contamos con ningún tipo de proceso de selección de personal, esto debido a que nuestra empresa es aun pequeña, pero a futuro pensamos que sería vital un proceso así, que nos permita evaluar a personal y gestionar un proceso de selección adecuado.

**Estudiante:** **¿De qué modo evalúan en Andina Construcciones a los postulantes a los cargos?**

**Gerente General:** De momento como no tenemos ningún proceso de selección no hay ningún tipo de evaluación que nos permita evaluar a los trabajadores.

**Estudiante:** **¿Cuentan con perfiles establecidos para escoger el candidato de acuerdo a las necesidades del puesto?**

**Gerente General:** No de momento son nada mas escogidos a base de un criterio personal, no hay ningún tipo de política, lineamiento o sistemas de reclutamiento y selección debidamente ejecutados.

**Estudiante:** **¿Utilizan criterios para definir las funciones que exige cada puesto dentro de la empresa?**

**Gerente General:** Si también, los procesos que utilizamos son sin ningún criterio o lineamiento establecido, pero solo es eso ya que la empresa es pequeña y se realiza de acuerdo a lo que actualmente necesitamos en la empresa y es a base de criterios personales.

**Estudiante:** ¿Toman interés en implementar algún programa que ayude a mejorar el desempeño laboral? ¿Y a través de que lo hace?

**Gerente General:** Si claro nosotros consideramos vital un proceso de selección para años posteriores cuando obtengamos un mayor tamaño en el mercado y tengamos nuevas áreas y cargos en nuestra empresa, es por eso que consideramos importantes estos procesos.

**Estudiante:** ¿De qué manera ustedes supervisan las actividades que realizan los colaboradores en sus distintas áreas?

**Gerente General:** De momento se realizan de manera presencial a través de un seguimiento individual viendo la manera en cómo se desempeña en la misma ejecución de sus labores y actividades, pero no contamos con un sistema de evaluación registrado a través de algún tipo de sistema o algo que nos permita monitorearlo continuamente, lo que hacemos es ver que tengo un buen desempeño en criterios personales que tomamos en cuenta, básicamente es responsabilidad, que sea trabajador y empeñoso, puntualidad y cosas básicas pero de momento ese sería el único criterio de evaluación.

**Estudiante:** ¿En cuánto a la gestión de personal aplicada ahora en la Empresa Andina construcciones, existe algún punto en el cual usted desee hacer mejoras?

**Gerente General:** Si, implementar el mismo proceso para reclutar a nuestro personal y creemos que lo que nos permitirá crecer de manera ordenada a futuro es plantear un proceso de reclutamiento y selección de personal elaborado desde cero por si decirlo.

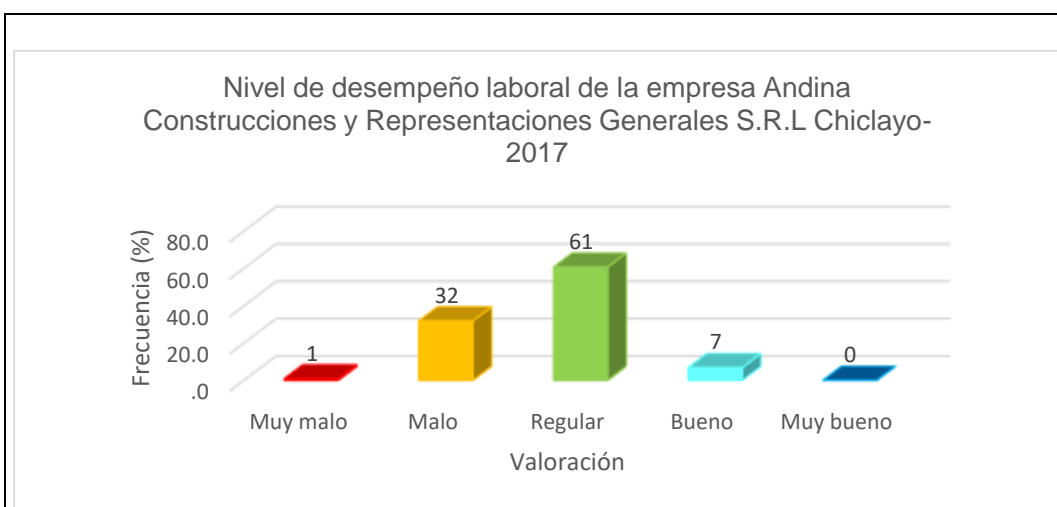
## 4.2. Análisis del nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017.

**Tabla 6**

*Nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	1	1	1
Malo	42	32	32	37
Regular	80	61	61	93
Bueno	9	7	7	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	132	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 1:** Se observa que un 61% está valorizado como regular al nivel de desempeño, por otro lado, se puede percibir que 40% se encuentra entre los valores malo y muy malo, así mismo una parte estima al desempeño laboral de los colaboradores como bueno y muy bueno en un 7%. Por ende, creemos que este último resultado puede ser mejorado de manera significativa, si se desarrolla un adecuado proceso de selección de personal lo cual incidirá directamente con el desempeño del laboral.

Fuente: Elaboración propia



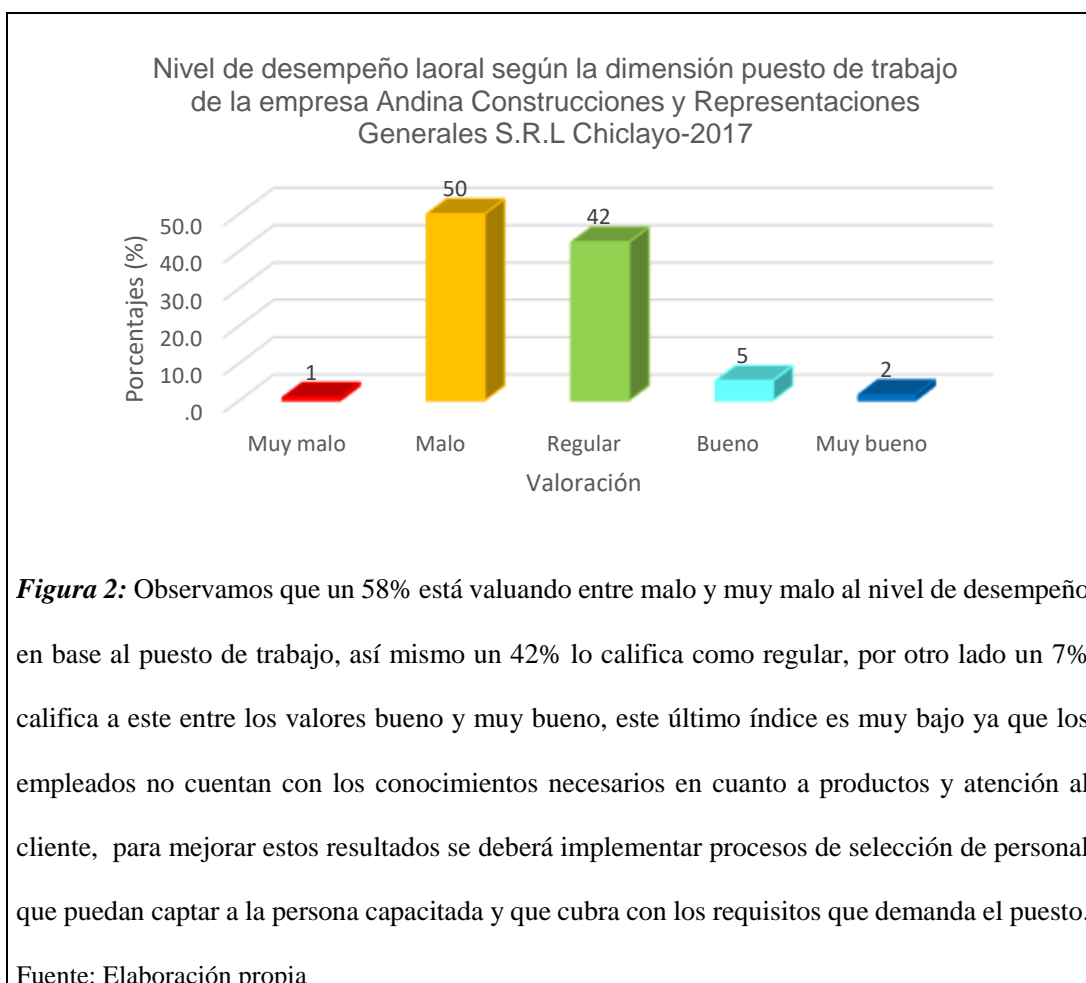
**4.2.1. Análisis del nivel de desempeño laboral por dimensiones de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017.**

**Tabla 7**

*Nivel de desempeño laboral según la dimensión puesto de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	1	1	1
Malo	66	50	50	51
Regular	56	42	42	93
Bueno	7	5	5	99
Muy bueno	2	2	2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

*Fuente:* Elaboración propia

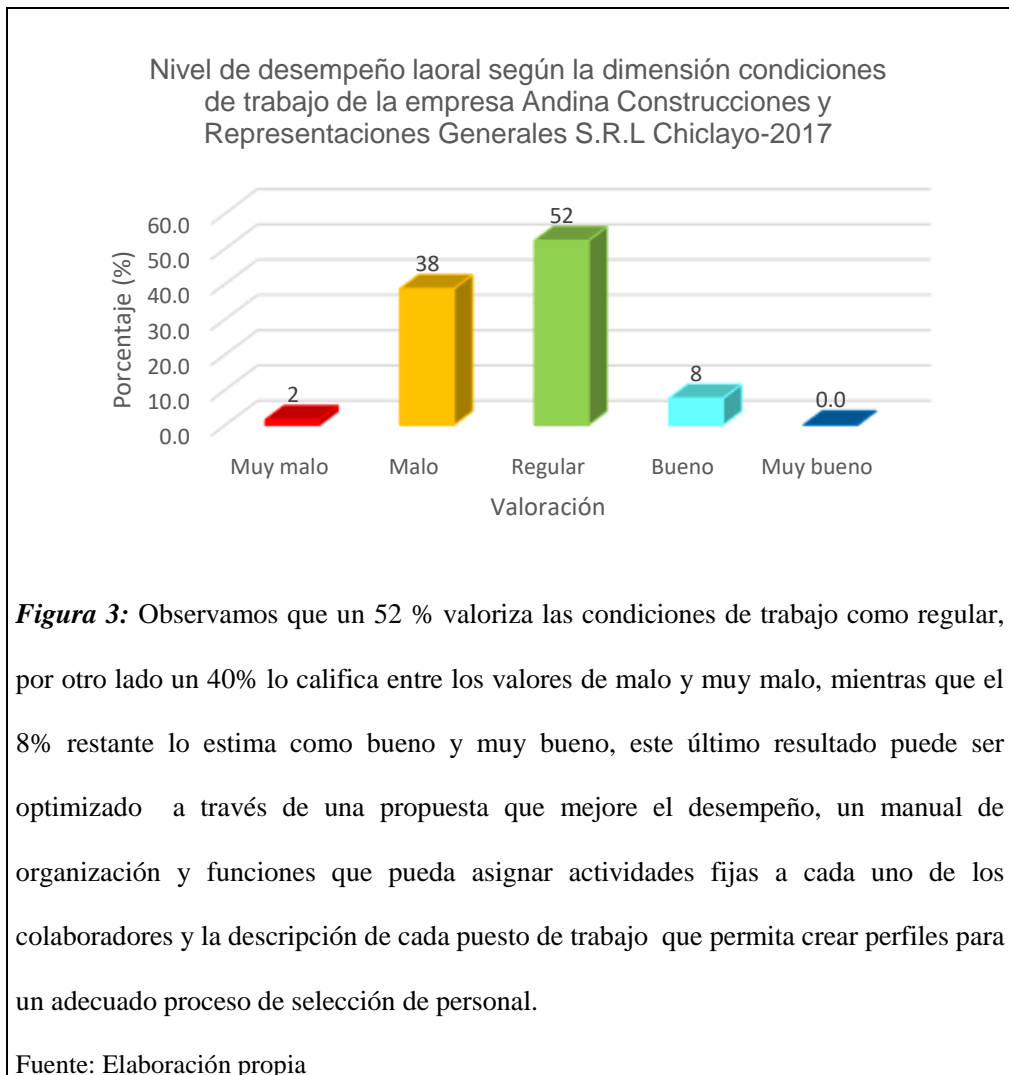


**Tabla 8**

*Nivel de desempeño laboral según la dimensión condiciones de trabajo de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	2	2	2	2
Malo	51	38	38	40
Regular	69	52	52	92
Bueno	10	8	8	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	132	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



**4.2.2. Resumen del nivel de desempeño laboral según dimensiones de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017**

**Tabla 9**

*Nivel de desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L Chiclayo-2017*

Desempeño laboral	Dimensiones	
	Puesto de trabajo (%)	Condiciones de trabajo (%)
Muy malo	8	1.5
Malo	50.0	38.6
Regular	42.4	52.3
Bueno	5.3	7.6
Muy bueno	1.5	0.0
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

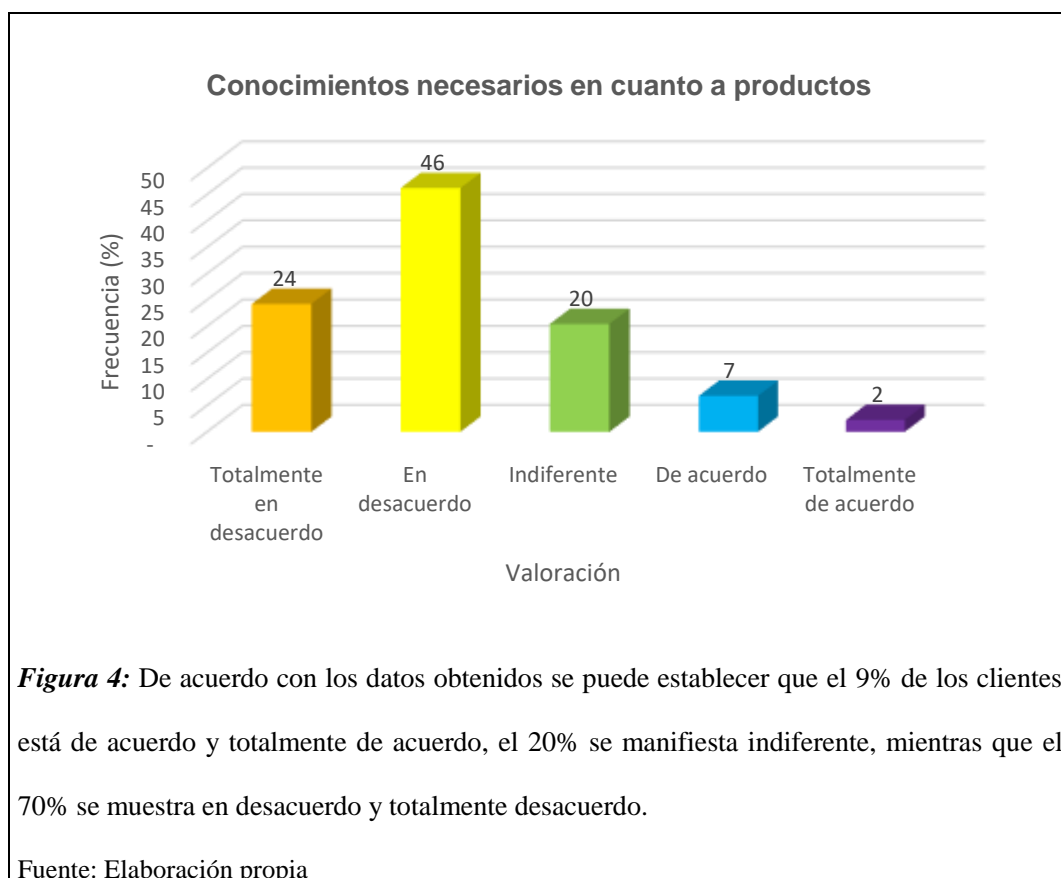
### 4.3. Análisis del nivel de los indicadores de la variable desempeño laboral de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.

**Tabla 10**

*Conocimientos necesarios en cuanto a productos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	32	24	24	24
En desacuerdo	61	46	46	70
Indiferente	27	20	20	91
De acuerdo	9	7	7	98
Totalmente de acuerdo	3	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

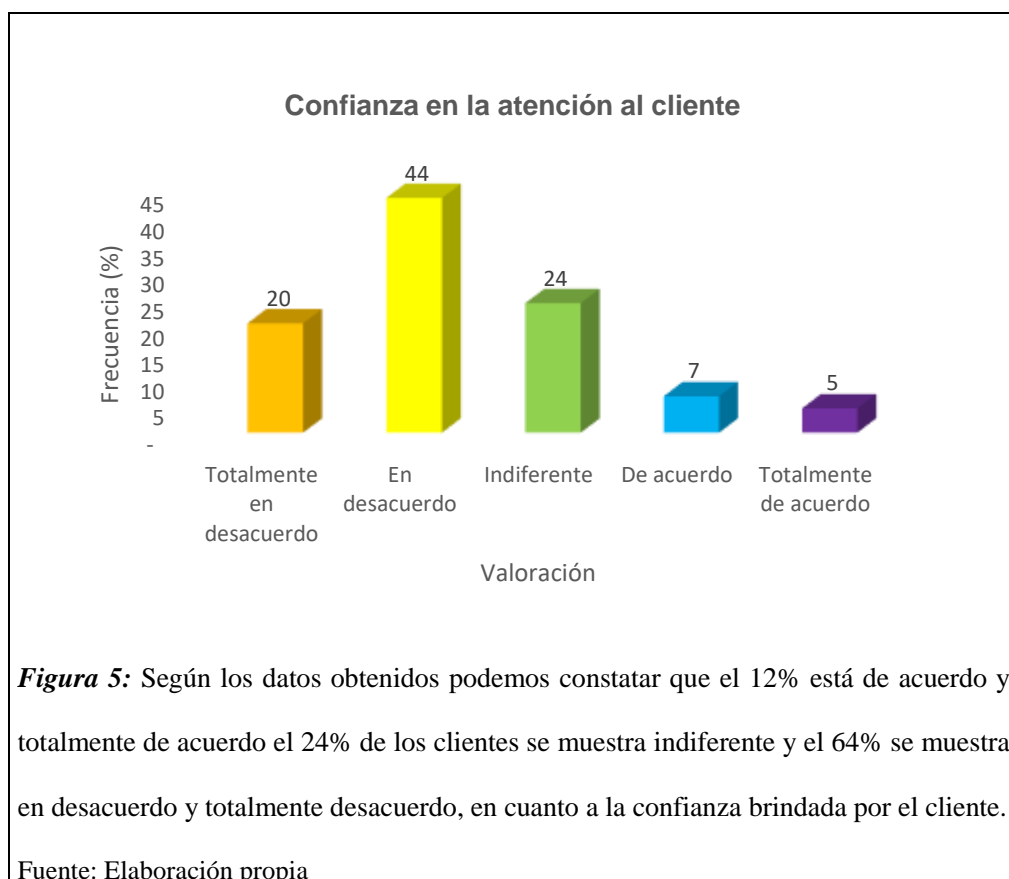


**Tabla 11**

*Confianza en la atención al cliente*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	20	20	20
En desacuerdo	58	44	44	64
Indiferente	32	24	24	89
De acuerdo	9	7	7	95
Totalmente de acuerdo	6	5	5	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

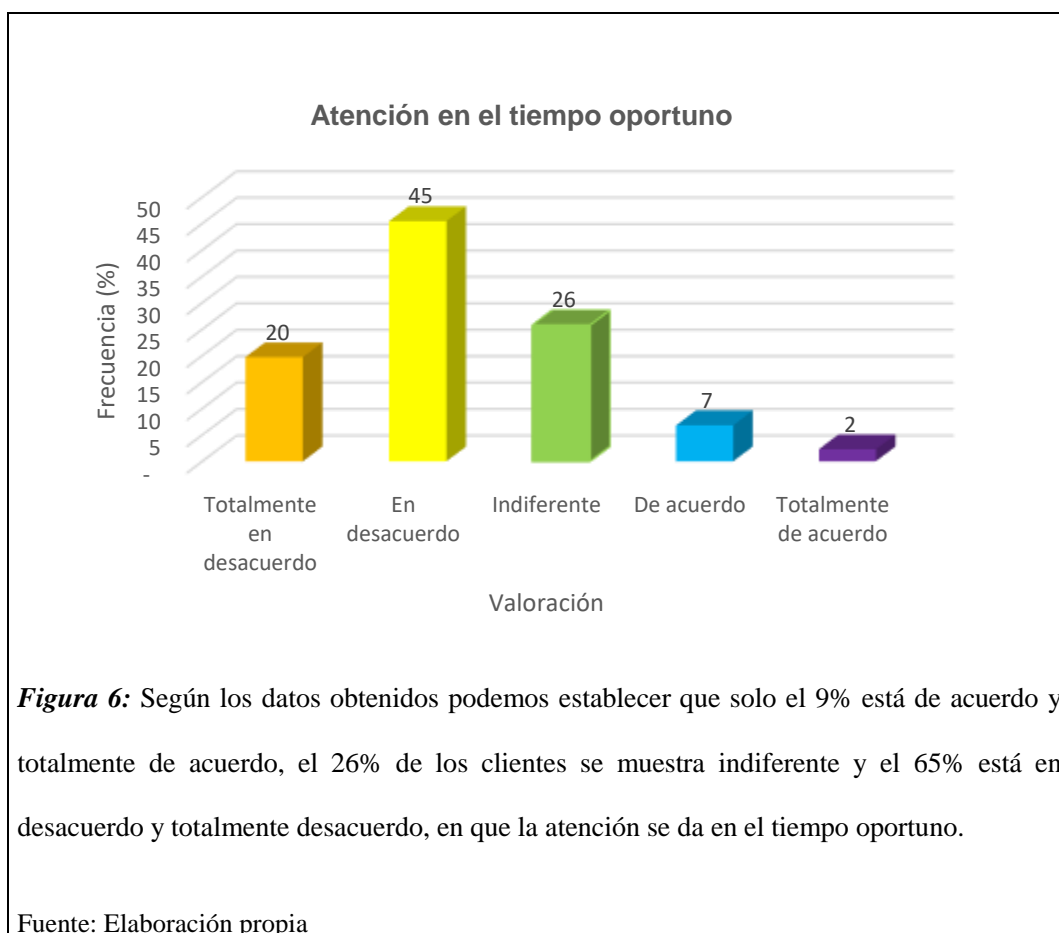


**Tabla 12**

*Atención en el tiempo oportuno*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	26	20	20	20
En desacuerdo	60	45	45	65
Indiferente	34	26	26	91
De acuerdo	9	7	7	98
Totalmente de acuerdo	3	2	2	100
Total	132	100	100	

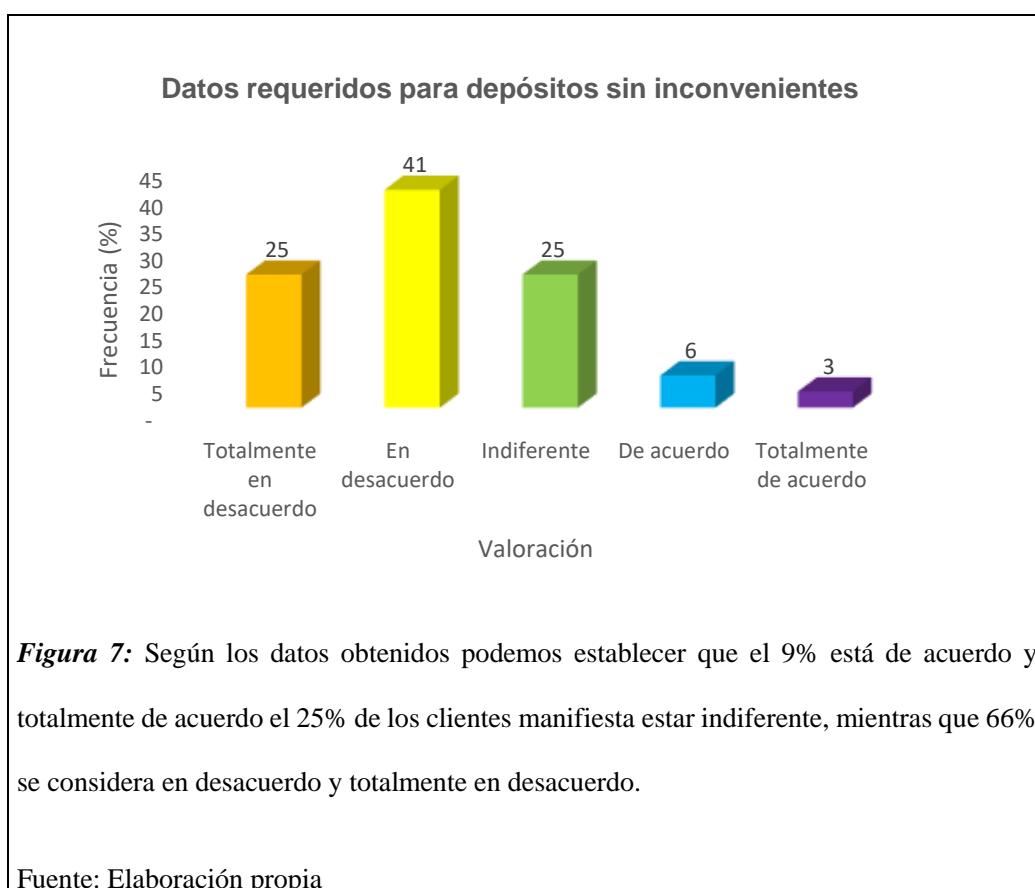
Fuente: Elaboración propia



**Tabla 13***Datos requeridos para depósitos sin inconvenientes*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	33	25	25	25
En desacuerdo	54	41	41	66
Indiferente	33	25	25	91
De acuerdo	8	6	6	97
Totalmente de acuerdo	4	3	3	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

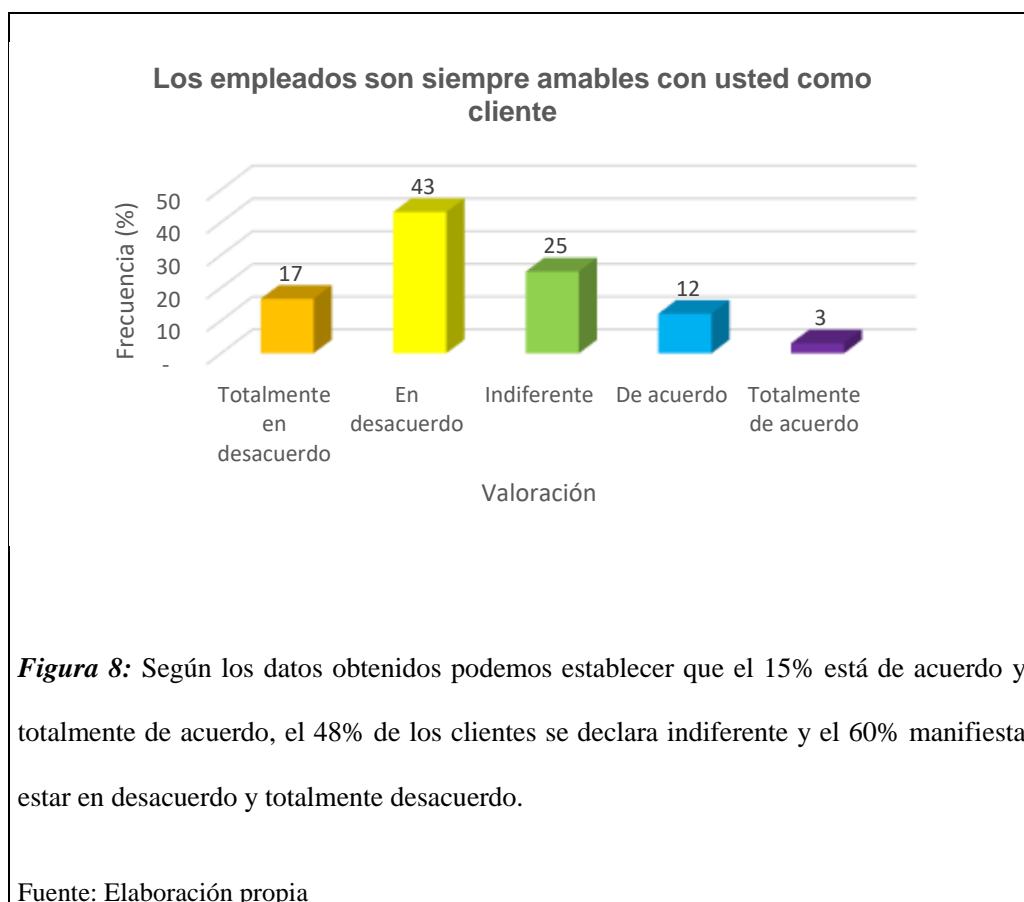


**Tabla 14**

*Empleados amables con el cliente*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	22	17	17	17
En desacuerdo	57	43	43	60
Indiferente	33	25	25	85
De acuerdo	16	12	12	97
Totalmente de acuerdo	4	3	3	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



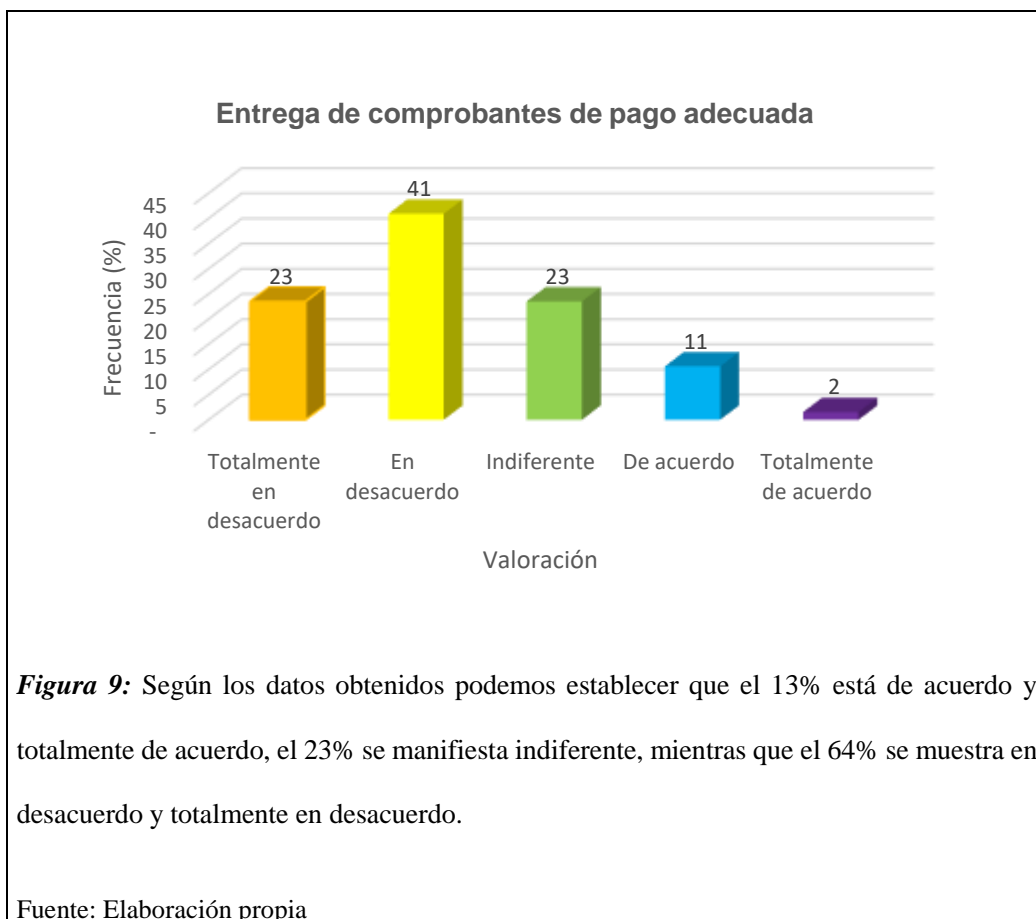


**Tabla 15**

*Entrega de comprobantes de pago adecuada*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	31	23	23	23
En desacuerdo	54	41	41	64
Indiferente	31	23	23	88
De acuerdo	14	11	11	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



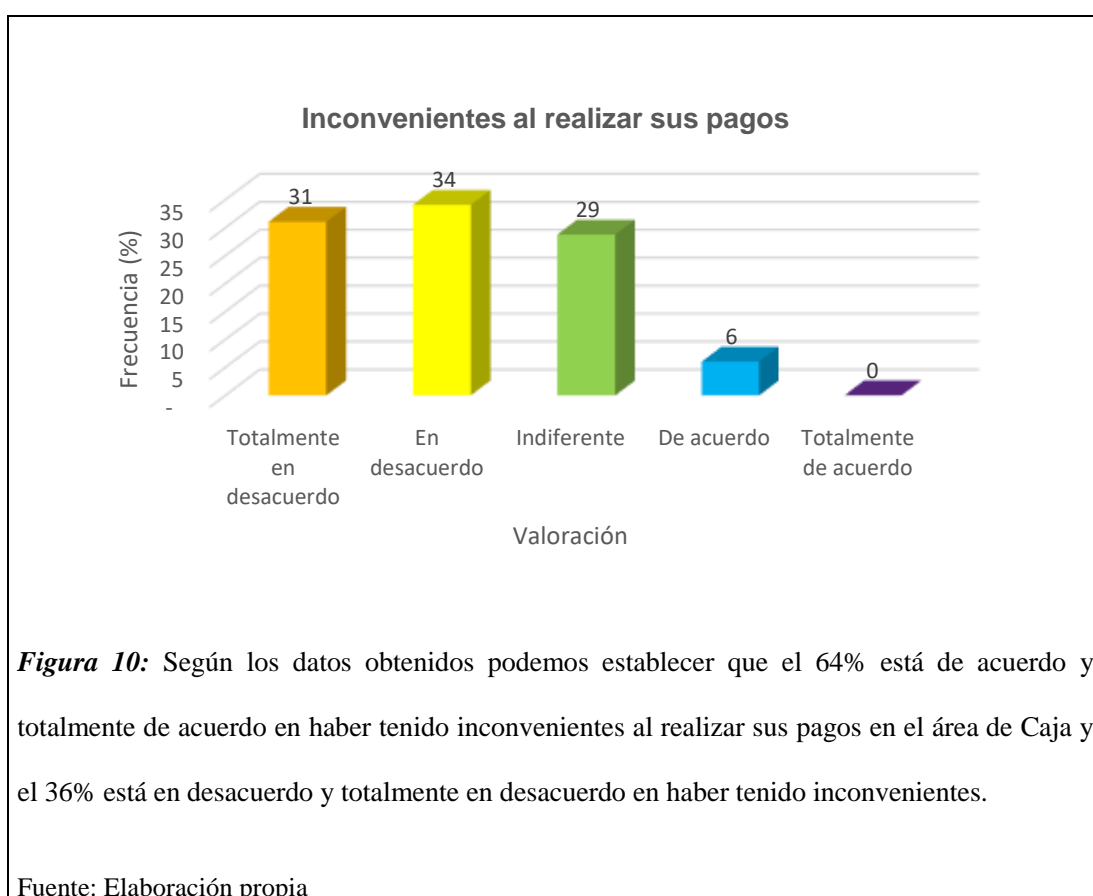
**Figura 9:** Según los datos obtenidos podemos establecer que el 13% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 23% se manifiesta indiferente, mientras que el 64% se muestra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla 16**

*Inconvenientes al realizar sus pagos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	41	31	31	31
En desacuerdo	45	34	34	65
Indiferente	38	29	29	94
De acuerdo	8	6	6	100
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



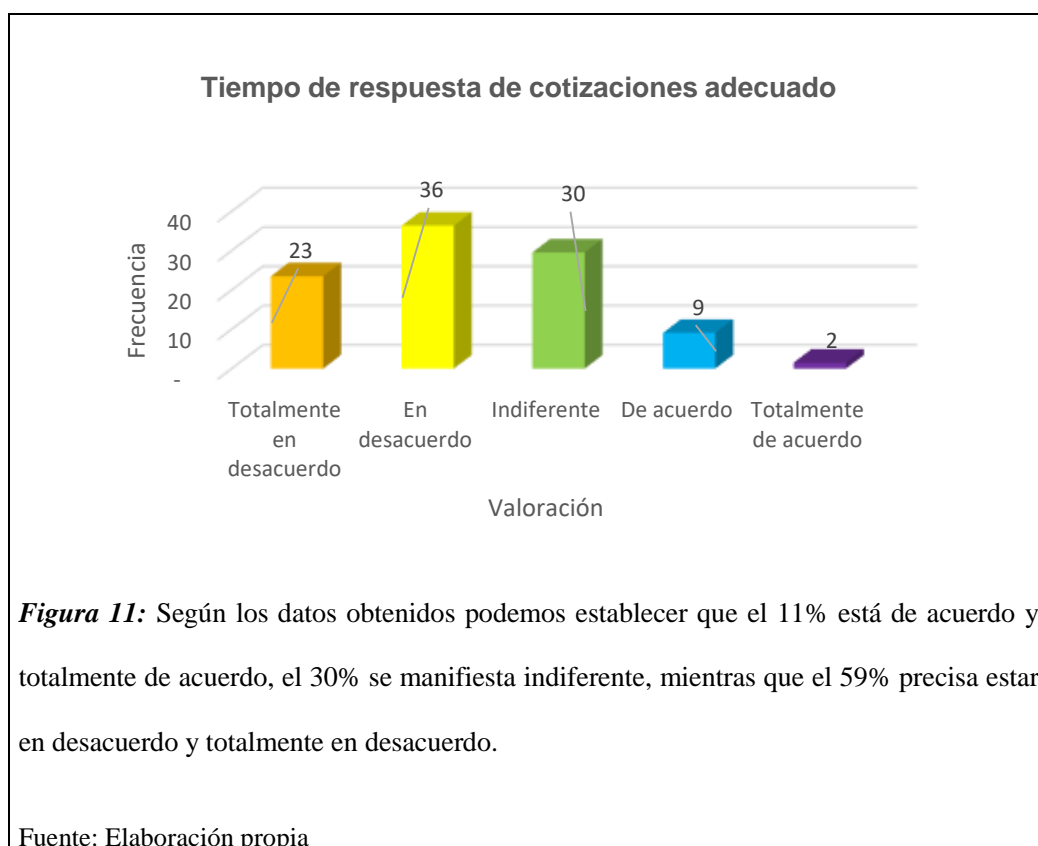
**Figura 10:** Según los datos obtenidos podemos establecer que el 64% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en haber tenido inconvenientes al realizar sus pagos en el área de Caja y el 36% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en haber tenido inconvenientes.

**Tabla 17**

*Tiempo de respuesta de cotizaciones adecuado*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	31	23	23	23
En desacuerdo	48	36	36	60
Indiferente	39	30	30	89
De acuerdo	12	9	9	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

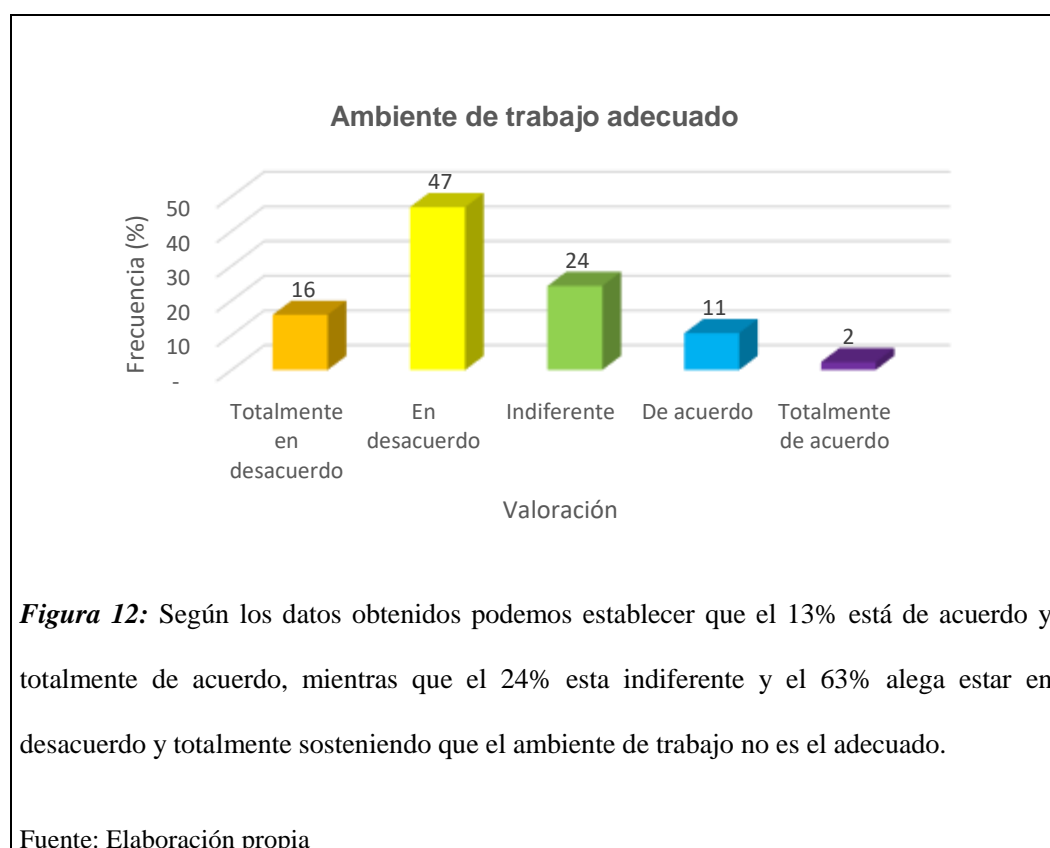


**Tabla 18**

*Ambiente de trabajo adecuado*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	21	16	16	16
En desacuerdo	62	47	47	63
Indiferente	32	24	24	87
De acuerdo	14	11	11	98
Totalmente de acuerdo	3	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12:** Según los datos obtenidos podemos establecer que el 13% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 24% esta indiferente y el 63% alega estar en desacuerdo y totalmente sosteniendo que el ambiente de trabajo no es el adecuado.

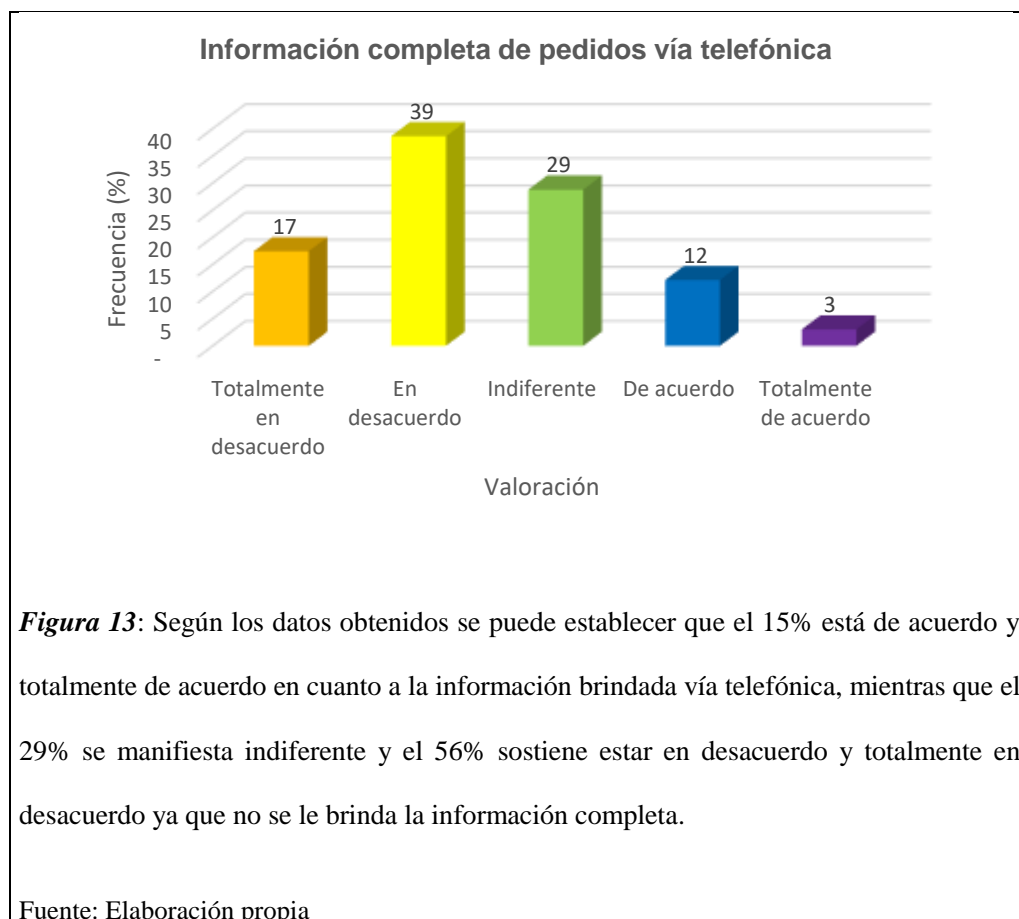
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

*Información completa de pedidos vía telefónica.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	17	17	17
En desacuerdo	51	39	39	56
Indiferente	38	29	29	85
De acuerdo	16	12	12	97
Totalmente de acuerdo	4	3	3	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

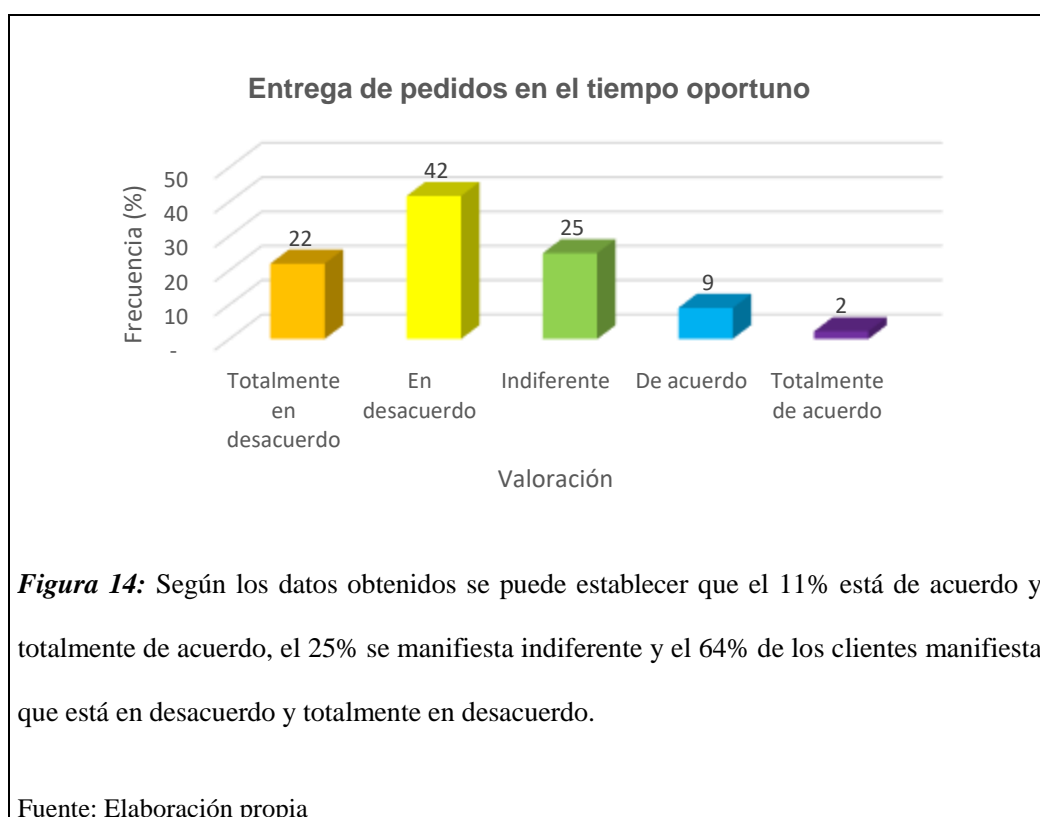


**Tabla 20**

*Entrega de pedidos en el tiempo oportuno*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	29	22	22	22
En desacuerdo	55	42	42	64
Indiferente	33	25	25	89
De acuerdo	12	9	9	98
Totalmente de acuerdo	3	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

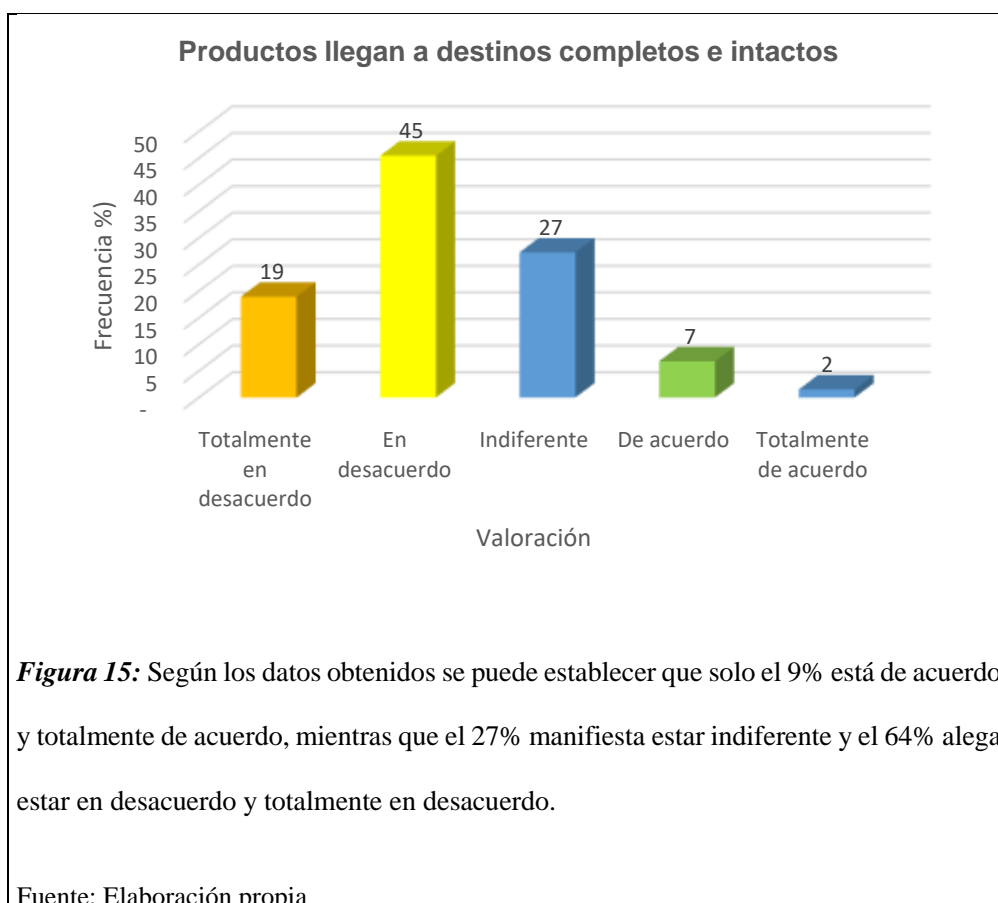


**Tabla 21**

*Productos llegan a destinos completos e intactos.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	25	19	19	19
En desacuerdo	60	45	45	64
Indiferente	36	27	27	92
De acuerdo	9	7	7	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia

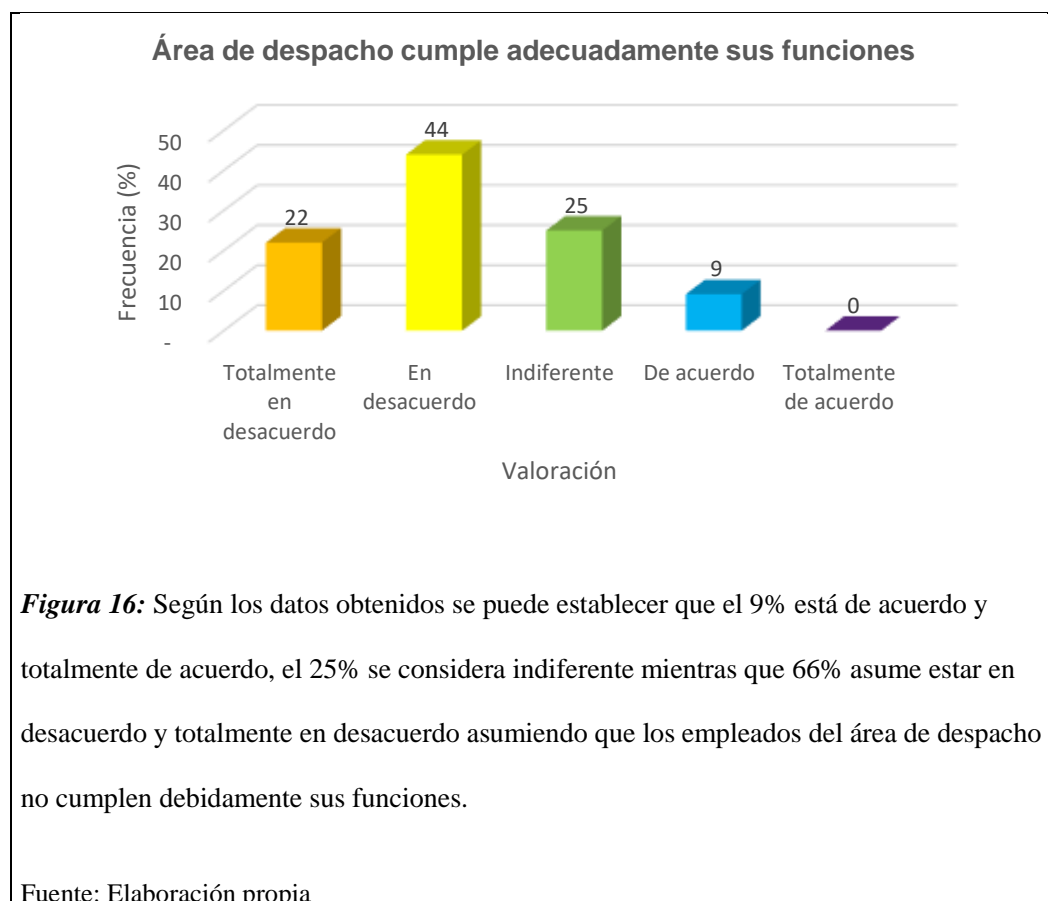


**Tabla 22**

*Área de despacho cumple adecuadamente sus funciones.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	29	22	22	22
En desacuerdo	58	44	44	66
Indiferente	33	25	25	91
De acuerdo	12	9	9	100
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 16:** Según los datos obtenidos se puede establecer que el 9% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 25% se considera indiferente mientras que 66% asume estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo asumiendo que los empleados del área de despacho no cumplen debidamente sus funciones.

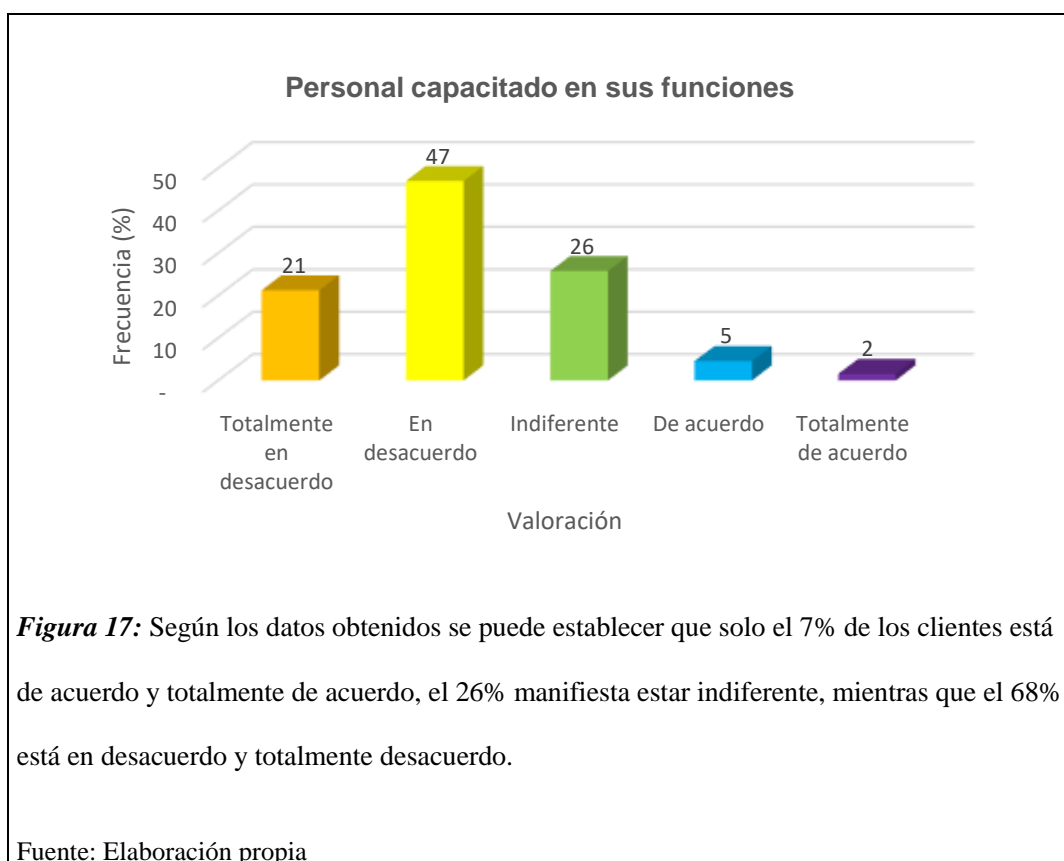


**Tabla 23**

*Personal capacitado en sus funciones.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	28	21	21	21
En desacuerdo	62	47	47	68
Indiferente	34	26	26	94
De acuerdo	6	5	5	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 17:** Según los datos obtenidos se puede establecer que solo el 7% de los clientes está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 26% manifiesta estar indiferente, mientras que el 68% está en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

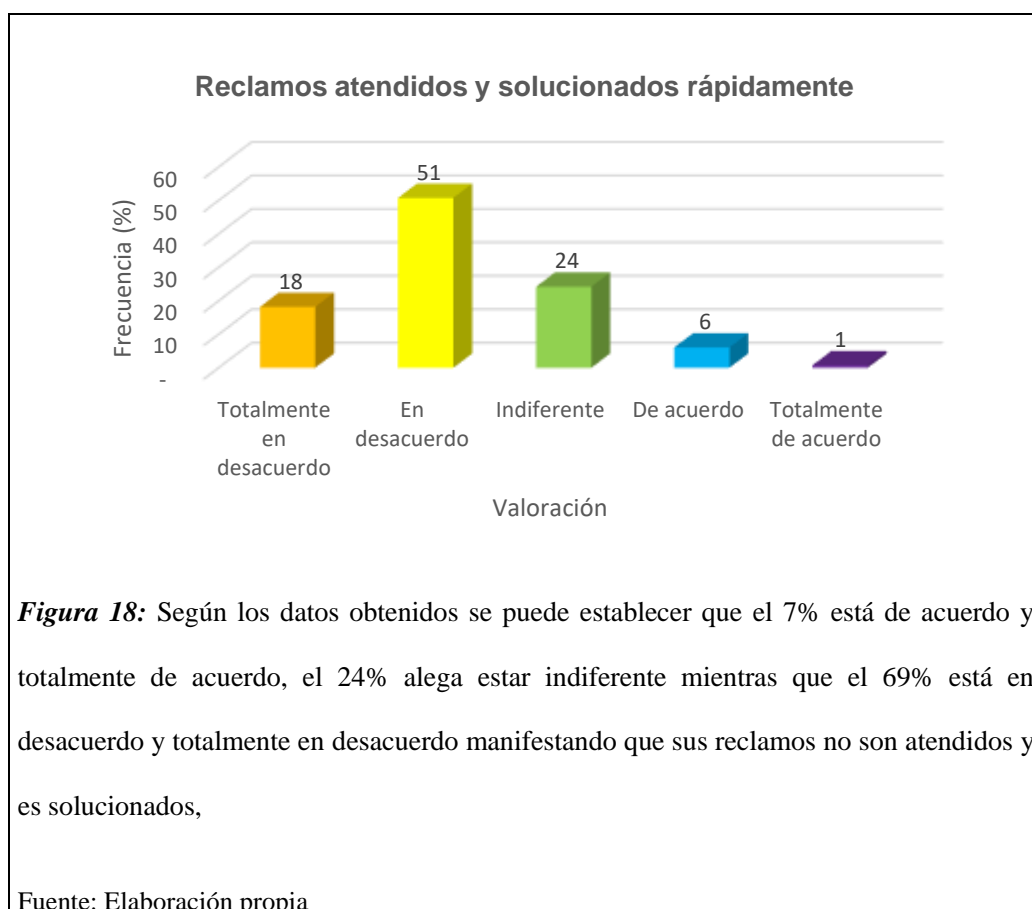
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24**

*Reclamos atendidos y solucionados rápidamente.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	24	18	18	18
En desacuerdo	67	51	51	69
Indiferente	32	24	24	93
De acuerdo	8	6	6	99
Totalmente de acuerdo	1	1	1	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



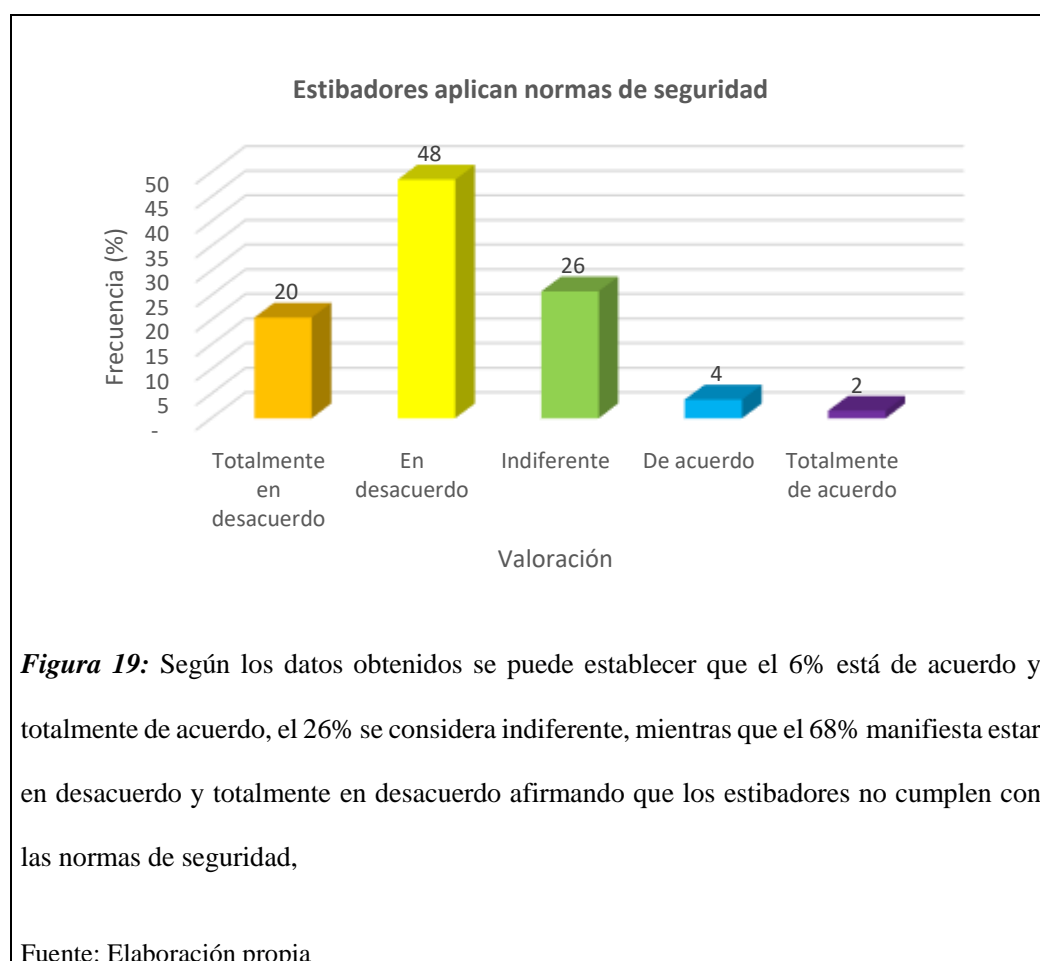
**Figura 18:** Según los datos obtenidos se puede establecer que el 7% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 24% alega estar indiferente mientras que el 69% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo manifestando que sus reclamos no son atendidos y es solucionados,

**Tabla 25**

*Estibadores aplican normas de seguridad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	20	20	20
En desacuerdo	64	48	48	69
Indiferente	34	26	26	95
De acuerdo	5	4	4	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100
Total	132	100	100	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 19:** Según los datos obtenidos se puede establecer que el 6% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 26% se considera indiferente, mientras que el 68% manifiesta estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo afirmando que los estibadores no cumplen con las normas de seguridad,

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Discusión de resultados**

Para la presente investigación, luego de haber realizado el diagnóstico de la situación, se realizó la propuesta para el proceso de selección de personal que consta en una serie de etapas, etapas que están plasmadas en el flujograma de proceso. Este proceso tiene su punto de partida en el la necesidad de cubrir un puesto de trabajo dentro de la empresa, esto estará seguido del reclutamiento de los posibles nuevos ocupantes, es por así decirlo el llamado de candidatos potencialmente calificados para ingresar a laborar en la organización, para este proceso se utilizaran distintos medios como; medios como páginas web y anuncios en periódicos locales, luego de haber realizado la primera etapa del llamado masivo de candidatos, se inicia el proceso de selección en sí, que tiene como etapa base la presentación de currículum de cada candidato que paso el primer filtro de reclutamiento, este currículum será evaluado por el área de RRHH para saber si los candidatos reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto, los responsables de RRHH tendrán la potestad de declarar a los candidatos como “aptos” o “no aptos”, para la siguiente etapa, los candidatos que sean declarados “aptos” pasaran a la etapa de entrevista y pruebas que serán aplicadas de acuerdo a las necesidades que requiera cada puesto, como etapa final se realiza la decisión de contar o no con los posibles nuevos ocupantes. La realización de este proceso permitirá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores y consecuente mejora la calidad de la atención, nivel de ventas y rentabilidad de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. Coinciden los resultados con los encontrados por el autor Navarrete (2015) en su investigación “Modelos De

Selección Y Reclutamiento Del Personal De Guardia Y Su Impacto En La Productividad De Las Empresas De Seguridad De La Ciudad De Guayaquil” hallo que un 85% de sus colaboradores consideran en que se deberían mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal que se vienen ejecutando actualmente para de este modo mejorar el rendimiento de los colaboradores. También coincidimos con los resultados obtenidos por Pesantez (2014) quien encontró en su investigación “El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo Del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado Del Municipio De Pujili.” Encontró que 100% de su personal menciona que se debería aplicar un proceso eficiente de selección y reclutamiento de personal manera de obtener mejores resultados para la organización en general. Es así que creemos de vital importancia para las organizaciones cualquiera sea su rubro la correcta implementación de procesos de selección de su personal que repercutirá de manera directa en el desempeño laboral.

De acuerdo con la información recolectada en la entrevista al administrador de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales se observó que los procesos que se realizan dentro de la empresa son sumamente básicos y se realizan de manera empírica y sin considerar una serie de fases establecidas o lineamientos que les permita seguir criterios profesionales, esto debido al tamaño reducido de la organización, también se observó que la contratación de su personal se realiza por vínculos familiares y sugerencias de personas allegadas a la organización, además nos permitió conocer que la empresa esta presta a implementar procesos de

selección de personal a fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores. Coinciden los resultados con los encontrados por el autor López (2014) quien destaca en su investigación “El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo Del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado Del Municipio De Pujili.” Ya que halló en sus resultados que un 98% considera no cuentan con procesos de reclutamiento y selección de personal pre establecidos, lo cual hace que el desempeño laboral de los colaboradores de la institución este por debajo del esperado, por otro lado también coinciden en que para que la institución realice su labor de una manera adecuada es necesario planificar un proceso de reclutamiento y selección de personal debidamente ejecutados con las normas y lineamientos que exigen las organizaciones modernas. Nuestros resultados también coinciden con los encontrados por Ramos (2013) quien resalta en su investigación “Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la gestión del talento humano de la ferretería Argentina” esto debido a que encontró en sus resultados que un 78% de sus colaboradores son reclutados y seleccionados por medio de recomendaciones de los propios empleados, demostrando que los colaboradores son escogidos por afinidad, mas no por capacidad, por otro lado también coinciden en que para llevar a cabo el proceso de selección de su personal no se aplica ningún tipo de prueba para evaluar a sus potenciales nuevos trabajadores haciendo ver que no se evalúan todas capacidades que necesita la organización para su correcto funcionamiento. Ahora Chiavenato (1993) menciona que la selección de personal es un proceso sistémico utilizado con la finalidad de

determinar quiénes dentro de todos los postulantes, están más prestos a poder adaptarse a las especificaciones del puesto requerido. Al realizar esta discusión podemos determinar que a la fecha aún existen empresas que no cuentan con procesos de selección de personal debidamente ejecutados viéndose esto reflejado en el inadecuado desempeño laboral de las empresas.

De acuerdo con los datos obtenidos en la tabla 6; observamos que sólo el 7% de los clientes valora el desempeño laboral de los colaboradores como bueno y muy bueno, mientras que un 61% de los clientes califica el desempeño laboral como regular y el 37% estimó el desempeño laboral de los colaboradores como malo y muy malo, un resultado con un índice muy alto, ya que a pesar que los colaboradores demuestran entusiasmo y empeño al realizar sus labores, estos fueron reclutados por afinidad familiar, lo cual se ve reflejado al cumplir sus funciones, ya que para el cliente los colaboradores no se encuentran totalmente capacitados haciendo que esto genere inconvenientes con los comprobantes de pago y al momento de realizar sus pagos, incluso sus pedidos no llegan en el tiempo adecuado y en muchas ocasiones estos productos llegan en malas condiciones, el cliente concluye que sus reclamos no son solucionados de la manera correcta y en el peor de los casos estos no son atendidos. Creemos que este último resultado puede ir mejorando a medida que se vayan implementando y ejecutando procesos adecuados de selección de personal, que puedan influir de manera positiva en el desempeño laboral. Nuestros resultados coinciden con los hallados por Calderón, Inga (2015) "Análisis De La

Motivación Para El Mejor Desempeño De Los Colaboradores En El Museo Nacional Arqueológico Bruning” quien encontró que en un 47.4% los colaboradores creen nunca o pocas veces cuentan con los conocimientos necesarios lo cual repercute directamente en la atención inadecuada a los clientes de la empresa, así mismo también coincidimos con los resultados hallados por Revollo (2014) quien investigó el Análisis Del Clima Organizacional Para La Mejora Del Desempeño Laboral De Empresa Agro Pucala S.A.A. quien halló que el 82% de sus colaboradores manifiesta que si generan alternativas de mejoras ante los problemas originados en la empresa, si bien es cierto que en nuestro caso los colaboradores no cuentan con la capacidad de generar alternativas de solución ante los inconvenientes surgidos, queda demostrado que tener capacidad de generar alternativas de solución en el tiempo oportuno es un factor clave para el desempeño y ayuda a incrementar el desempeño laboral. Para Chiavenato (2007) Las responsabilidades adquiridas son todas aquellas responsabilidades que se atribuyen a los colaboradores, dentro de ellas podemos encontrar los conocimientos en cuanto a la función que cada uno de los trabajadores debe realizar, para una mejor atención al cliente, dar solución a los problemas que aquejan los clientes.

De acuerdo con los datos obtenidos en la tabla 9, los factores que determinan el desempeño son; el factor puesto de trabajo que está valorizado como malo y muy malo con un 51% esto debido a que para el cliente los colaboradores no cuentan con los conocimientos necesarios a la hora de brindar información en relación a los productos ofertados lo que genera que el cliente en muchas ocasiones no realice la compra en Andina



Construcciones y en el factor condiciones de trabajo que es percibido en un como regular, esto se debe a que el ambiente donde ellos desarrollan sus labores no es el adecuado debido al desorden que existe en el área de despacho de la mercadería y la falta de coordinación con los estibadores, el cliente concluye que el personal no se encuentra capacitado para realizar sus funciones e incluso se observó que no se aplican las normas de seguridad necesarias ya que los estibadores no usan implementos de seguridad poniendo en riesgo su integridad. Es por esta realidad que creemos que, al implementar procesos de selección de personal, elaborar un manual de organización y funciones y realizar el diseño de cada puesto ya que el desempeño laboral depende del nivel de conocimientos que cada uno de los empleados tiene, lo cual debería ser observado antes de contratar personal. coinciden los resultados, con los encontrados por el autor Cancinos (2015), quien menciona en su investigación “Selección de Personal y Desempeño Laboral en el Ingenio Azucarero de la Costa Sur Quetzaltenango – Guatemala” ya que considera en sus resultados que en un 42% el conocimiento en el puesto de trabajo refleja la cantidad y calidad de conocimientos que tienen los colaboradores para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, por otro lado en cuanto al factor condiciones de trabajo también coincide en que el conocimiento y el cumplimiento de las reglas y normas de seguridad influye en el desempeño de los colaboradores. Nuestros resultados también coinciden con los encontrados por Pesantes (2014) quien resalta en su investigación “El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Gadmp Gobierno

Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili Ambato - Ecuador” ya que considera en un 53% que el conocimiento es el factor más importante para un mejor desempeño laboral. Ahora Chiavenato nos menciona que un requisito indispensable para que los colaboradores se desempeñen de una manera correcta que son los requisitos intelectuales o de conocimientos que cada puesto exige. Al realizar esta discusión podemos determinar que en los diferentes rubros empresariales siempre hay un predominio de la influencia en el proceso de selección en el desempeño laboral de los potenciales colaboradores de las distintas organizaciones.

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Los constates cambios que se vienen generando en la manera de gerenciar empresas han ido evolucionando y mejorando los conceptos de la administración dejando obsoleta la manera empírica de manejar una organización, esto hace que en pleno siglo XXI sea necesario que las organizaciones implementen procesos de selección personal acordes a las exigencias de la propia organización.

Uno de los propósitos de esta investigación es demostrar que para que el empleado se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo, es necesario implementar y ejecutar procesos de selección de personal

La presente propuesta está orientada al área de recursos humanos, la cual tiene como principal finalidad la implementación de un proceso de selección de personal que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **GENERAL**

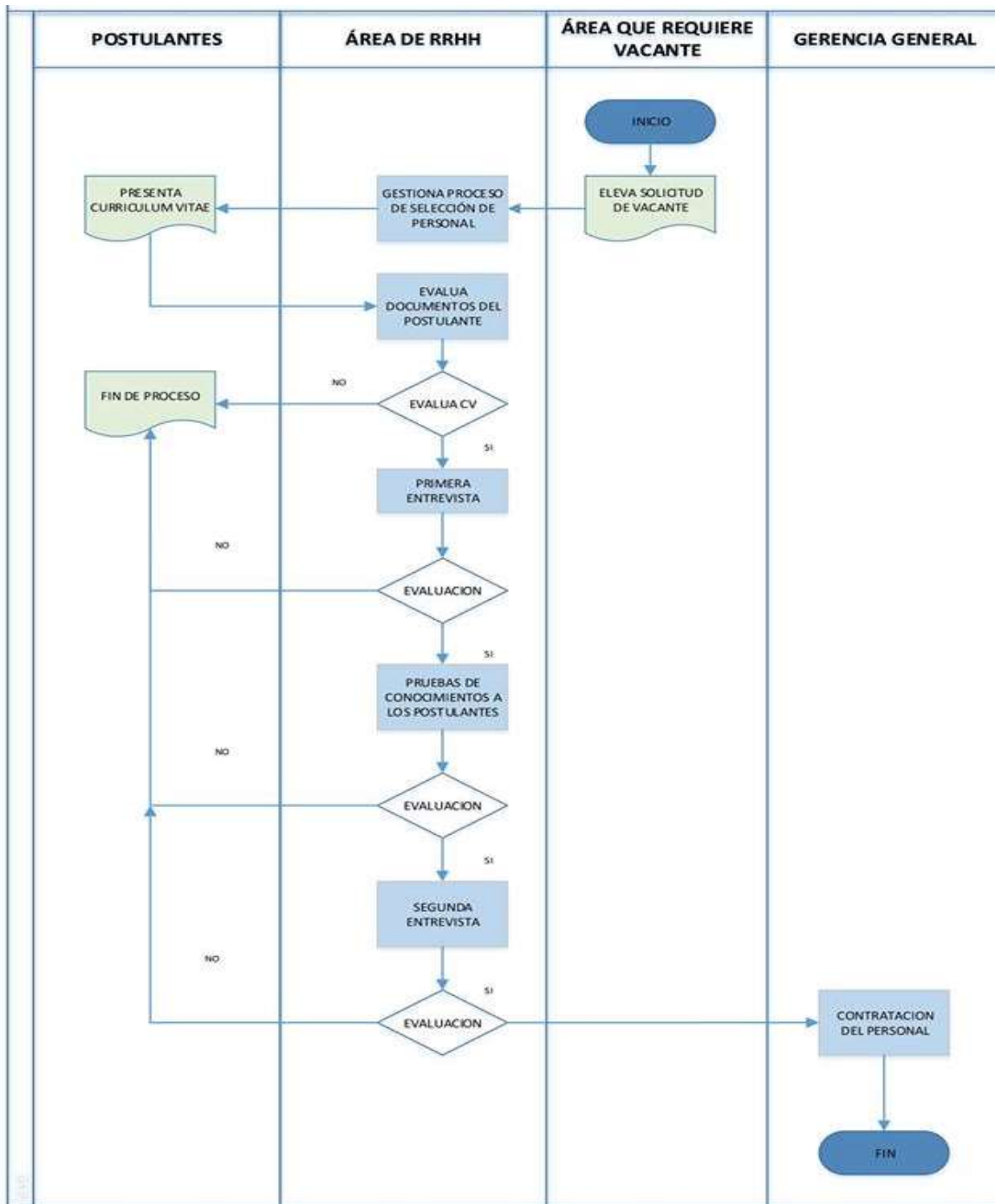
Mejorar el desempeño laboral a de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. a partir de la implementación de procesos de selección de personal, que ayuden a seleccionar a los candidatos idóneos con los conocimientos y habilidades requeridas.

### **ESPECIFICOS**

Diseñar políticas y procedimientos para un adecuado proceso de selección de personal.

Elaboración del manual de organización y funciones (MOF) para la empresa Andina Construcciones.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



**Figura 20:** Pasos de acciones que determina el proceso que la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.L.R. debería aplicar para la selección de su personal.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26**

*Procedimientos de selección de personal*



**PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS  
Selección de personal  
Andina Construcciones y  
Representaciones Generales S.R.L**

**Las políticas y procedimientos puntualizados a continuación, serán aplicados antes de la contratación del personal de Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L salvo el caso que el Gerente General precise lo contrario.**

**I. Reclutamiento de Personal**

- ✓ **Área requiere vacante:** Encargado de registrar y alcanzar al departamento de recursos humanos el requerimiento de personal para cubrir la vacante.
- ✓ **Área de RR. HH:** Encargada de administrar el proceso de reclutamiento de personal. Recepción de Currículo vitae, verificar datos y realizar los anuncios de requerimiento de personal en los periódicos (sección de empleo).
- ✓ **Candidato a cubrir el puesto:** Cubrir con los requisitos solicitados, traer documentación completa y puntualidad para llegar a las entrevistas.

**II. Selección de personal**

- ✓ **Área de RR.HH:** Sera la encargada de revisar y escoger las solicitudes (Candidatos), que mejor se adapten a las exigencias del puesto, en donde se considerara: la experiencia laboral, documentación completa y donde realizó sus estudios. Posteriormente se decidirá que pruebas, deberá pasar el candidato para finalmente concluir con la entrevista.
- ✓ **Gerencia general:** Se encargará de realizar el contrato del personal seleccionado.

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 27**

*Políticas del Proceso de Selección de Personal.*



**PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**  
**Selección de personal**  
**Andina Construcciones y**  
**Representaciones Generales S.R.L**

**III. POLITICAS:**

- ✓ La vacante a cubrir se deberá dar a conocer a través de carteles en lugares públicos, y mediante publicaciones escritas en los periódicos (Sección de empleos). Esto será gestionado por el área de recursos humanos y será aprobado por el Gerente General.
  - ✓ solo los candidatos que cumplan con los requisitos, serán incluidos en el proceso de selección.
  - ✓ Todo candidato que postule a una vacante, deberá pasar por todos los filtros del proceso de selección.
  - ✓ Todo el proceso de selección se llevará a cabo de manera imparcial, la cual debe ser fundamentado con; pruebas conocimientos, test psicológicos, resultados de las entrevistas y la verificación de los datos del postulante.
  - ✓ Si un colaborador interno, opta por un puesto en la misma organización este deberá pasar de igual forma todo el proceso de selección.
  - ✓ Que prohibido contratar personal, por lazos familiares, o recomendaciones de amigos.
  - ✓ Solo se aceptará currículum vitae con la documentación completa (Antecedente penal, cartas de recomendación, copia de título universitario o técnico, referencias personales y laborales)
  - ✓ A la información adjuntada deberá ser comprobada
- En la formalización del contrato de trabajo se especificarán las condiciones bajo las cuales se realiza la contratación.

**Fuente: Elaboración propia**



**Presupuesto del proceso de selección de personal**  
**Andina Construcciones y**  
**Representaciones Generales S.R.L**

**Tabla 28**

*Presupuesto Proceso de Selección de Personal*


CONCEPTO	COSTO
<b>RECLUTAMIENTO</b>	
Ficha de requisición de personal	10.00
Publicación de anuncio	60.00
Solicitud de empleo	10.00
Otros gastos	90.00
<b>Total Costo Aproximado</b>	<b>170.00</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
Guía de entrevista	5.00
Prueba de Conocimientos	5.00
Hoja de Presentación de Informe	5.00
Otros gastos	50.00
<b>Total, costo aproximado</b>	<b>65.00</b>
<b>TOTAL COSTO APROXIMADO</b>	<b>235.00</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Costo beneficio:**

Actualmente la empresa Andina Construcciones y Representación Generales S.R.L., no cuenta con un proceso de selección de personal es por ello que creemos conveniente formular una propuesta de selección de personal la cual tiene un valor de 235.00 nuevos soles, costo que será solventado por el área de administración, con autorización de la Gerencia General, este proceso se llevara a cabo en las instalaciones de le Empresa, con el fin de generar una mejor rentabilidad en la empresa alcanzando un mejor nivel de ventas; ya que contará con personal altamente capacitado que cumpla con los requisitos que demanda el puesto de trabajo.


## Perfil del Puesto a Ocupar

 ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.	
<b>EMPRESA LÍDER EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN</b>	
<b>S O L I C I T A</b>	<b>CONTADOR</b>
	<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Título profesional autorizado</li><li>- Experiencia mínima de 1 año</li><li>- Habilidades de conteo y manejo de efectivo</li><li>- Habilidades para trabajar en grupo</li><li>- Empatía</li></ul> <b>OFRECEMOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Salario acorde al mercado</li><li>- Prestaciones de Ley</li><li>- Crecimiento y desarrollo</li></ul>
<b>Interesados:</b> Presentar curriculum vitae en Av. Augusto B Leguía 1366 - 1364- Chiclayo, en horario de 9.00 am, a 5.00 pm. Correo electrónico: <a href="mailto:andina_costrucc@gmail.com">andina_costrucc@gmail.com</a>	

**Figura 21:** Aquí se observan los requisitos del perfil que deberán tener los postulantes al puesto de Contador.

Fuente: Elaboración propia

## Formato Solicitud de Empleo


andina  
construcciones  
ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.A.S.

EMPRESA LÍDER EN EL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN

S  
O  
L  
I  
C  
I  
T  
U  
D

CODIGO DE EMPLEADO:	DEPARTAMENTO:
NOMBRE DEL PUESTO:	
JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE APROBACION:	

***Información importante:** Por favor lea cuidadosamente la solicitud, y brinde los datos requeridos.*

*Luego de entregar esta solicitud usted será parte de un grupo de candidatos, no significando que su persona ya sea parte de la empresa.*

DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO:		
DIRECCION ACTUAL:	TELEFONO:	
E-MAIL:		
FECHA DE NACIMIENTO:	/ /	
REGION:	SEXO:	
DNI:	CELULAR:	TELEFONO:

EDUCACION

NIVEL	INSTITUCION	AÑO	GRADO IBTENIDO

**Figura 22:** Formato que deberán llenar los seleccionados en el proceso de reclutamiento realizado por el área de Recursos humanos. Se llenará con datos básicos del postulante.

Fuente: Elaboración propia

## Anuncio Publicitario

The image shows a screenshot of a newspaper's website. At the top, there are social media icons (Facebook, Twitter, Google+, RSS) and logos for 'OJO', 'EL BOCON', 'MujerPandora', 'URBANIA.pe', 'NEOAUTO.com', and 'APTITUS.com'. A search bar with the word 'TEMAS' and a magnifying glass icon is on the right. Below the navigation bar, the main category 'Economía' is displayed in a blue banner. A large advertisement for 'andina construcciones' is featured, with the text 'SE SOLICITA PERSONAL PARA VENTAS CONTACTO #97022145' and a red arrow icon. Below the ad, three news snippets are visible: 'El terminal Jorge Chávez tiene alta tasa aeroportuaria', 'Grupo chileno cierra alianza con productor de pisco peruano y respetará denomina', and 'La inversión pública crecera este año en 7%'. Each snippet includes a small image and a left-pointing arrow.

**Figura 23:** El aviso para el reclutamiento de personal será publicado mediante anuncios en los diferentes periódicos de la ciudad.

Fuente: Elaboración Propia

## Anuncio por medio de las Redes Sociales



**Figura 24:** Aviso para el reclutamiento de personal mediante las redes sociales de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

## Anuncio del aviso en páginas web

https://www.laborum.pe/ofertas/626808

laborum   [Ofertas](#) [Servicios](#) [XPO](#) [LED](#) [Soy Empresa](#)

**UNETENOS**

**andina**  
**construcciones**

ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.



**CAJERO CON EXPERIENCIA EN VENTAS**

EMPRESA  
Andina Construcciones S.R.L.

UBICACIÓN  
Lambayeque-Chiclayo

PUBLICADO  
09/06/2017

VÁLIDO HASTA  
19/07/2017

WEB  
www.andinaConstrucciones.com.pe

COMPARTIR   

**Figura 25:** Aviso para el reclutamiento de personal mediante páginas web de empleos en este caso es publicado en una página de empleos Laborum.com.pe.

Fuente: Elaboración Propia

## Anuncio en página web

The screenshot shows the APTITUS.com website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Ofertas de Empleo', 'Más Educación', and 'Blog'. Below this is a search bar with 'APTITUS.com' and 'Buscar avisos'. A banner below the search bar reads 'Tu CV primero entre todos los demás' and 'DESTACA TU PERFIL'. The main content area shows 'Tu Búsqueda' for 'Contador' with 31 jobs in Peru. On the left, there are filters for 'ÁREA' (Administración, Contabilidad y Finanzas (29), Hotelería / Turismo (1), Almacén / Logística / Transporte (1)), 'NIVEL' (Analista / Asistente (13), Jefe / Supervisor (12), Técnicos / Operativos (2), Otros (4)), and 'SALARIO'. Two job listings are visible: 'Contador General' at 'Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.' in Lambayeque - Chiclayo, and 'CONTADOR COLEGIADO' at 'CORPORACION SIC' in Cercado de Lima. Both listings are marked as 'PREMIUM'.

**Figura 26:** Aviso para el reclutamiento de personal mediante páginas web de empleos en este caso es publicado en una página de empleos aptitus.com.pe.

Fuente: Elaboración Propia



**Tabla 29**

*Plan de Acción y presupuesto*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>FECHA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
	Presentación de la Propuesta ante el Gerente General y Jefe de Recursos Humanos	Darles a conocer la importancia de ejecutar procesos de selección de personal	19 de abril del 2018 con una duración de 2 horas.	Materiales de apoyo, informe de tesis impreso.	*
<b>Implementar la propuesta de un proceso de selección de personal para la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L</b>	Presentación de la propuesta al personal designado por el jefe de recursos humanos.	Dales a conocer las ventajas de realizar procesos de selección de personal.	12 de junio del 2018 con una duración de 3 horas aprox.	Alquiles de proyector multimedia, otros.	*
	Implementación de la Propuesta	Lograr que el proceso de Selección de personal se realice de manera eficiente.	Mes de octubre del 2018, finalización indefinida	Lo define el gerente general de la empresa.	*
	<b>COSTO TOTAL PARA PRESENTAR IMPLEMENTACION DE PROPUESTA</b>				

Fuente: Elaboración propia

\* El presente manual es aporte de los autores de la presente investigación por lo que no tiene costo alguno

## **ANALISIS SITUACIONAL “MATRIZ FODA”**

### **FORTALEZAS**

- Facilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos
- Precios accesibles al publico
- Participación estable en el mercado
- La empresa ha sido rentable durante el periodo que llevamos en el mercado
- Flexibilidad para adaptar los productos sustitos a nuestra gama de productos
- Disponibilidad de materia prima
- Los productos son almacenables, debido a que no cuentan con una fecha de caducidad.
- Contamos con planes de contingencia en casos de escasez.
- Nuestros productos cuentan con garantía.
- Nuestras compras en grandes cantidades reducen nuestros costos
- Brindamos buen servicio.
- Podemos cambiar de proveedor sin incurrir en mayores costos
- Tenemos clientes fidelizados.

### **OPORTUNIDADES**

- Tendencia creciente a nivel local
- Tendencia creciente a nivel general
- Altas inversiones en el sector
- Alta inversión pública y privada.

- Mayor cantidad de inversión basados en el crecimiento poblacional
- Crecimiento constante del sector construcción
- Aprovechamiento de factores exógenos
- Actualmente no existe una guerra de precios
- Gran inversión por parte del estado en este sector
- Cada empresa enfatiza sus esfuerzos en un determinado sector
- Existe gran cantidad de proveedores

## DEBILIDADES

- No cuenta con un proceso establecido para la selección de personal.
- No contar con variedad para todos los tipos de necesidades de los clientes.
- No contamos con canales de distribución adecuados.
- Poca inversión en publicidad y marketing
- A diferencia de las grandes empresas, no contamos con un posicionamiento en la mente del consumidor
- No tenemos ningún tipo de estudio que nos ayude a analizar nuestras falencias
- Falta de espacio para el almacenaje de grandes cantidades de productos

## AMENZAS

- Volatilidad del tipo de cambio
- Grupos de poder INCURSIONANDO en el sector

- Elevación de los precios para los productos
- Incertidumbre política
- Dependencia de factores exógenos
- Reducción de precios por parte de la competencia
- Posibilidad de recesión económica
- No se cuenta con una importación libre de aranceles

### **Misión**

Andina Construcciones y Representaciones Generales, es una empresa que se dedica a suministrar materiales utilizados para todo tipo de construcción, que busca cubrir las necesidades que exige este rubro, a partir de precios accesibles y de productos de calidad y con garantía, así como una adecuada atención para nuestros clientes que comercializan con nuestros productos a nivel local y regional.

### **Visión**

Andina Construcciones y Representaciones Generales, será una empresa líder en el sector de la construcción y de la comercialización de materiales a regional, con capacidad de competir exitosamente en el mercado nacional, con un equipo comprometido y capacitado con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento en general.

# **ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

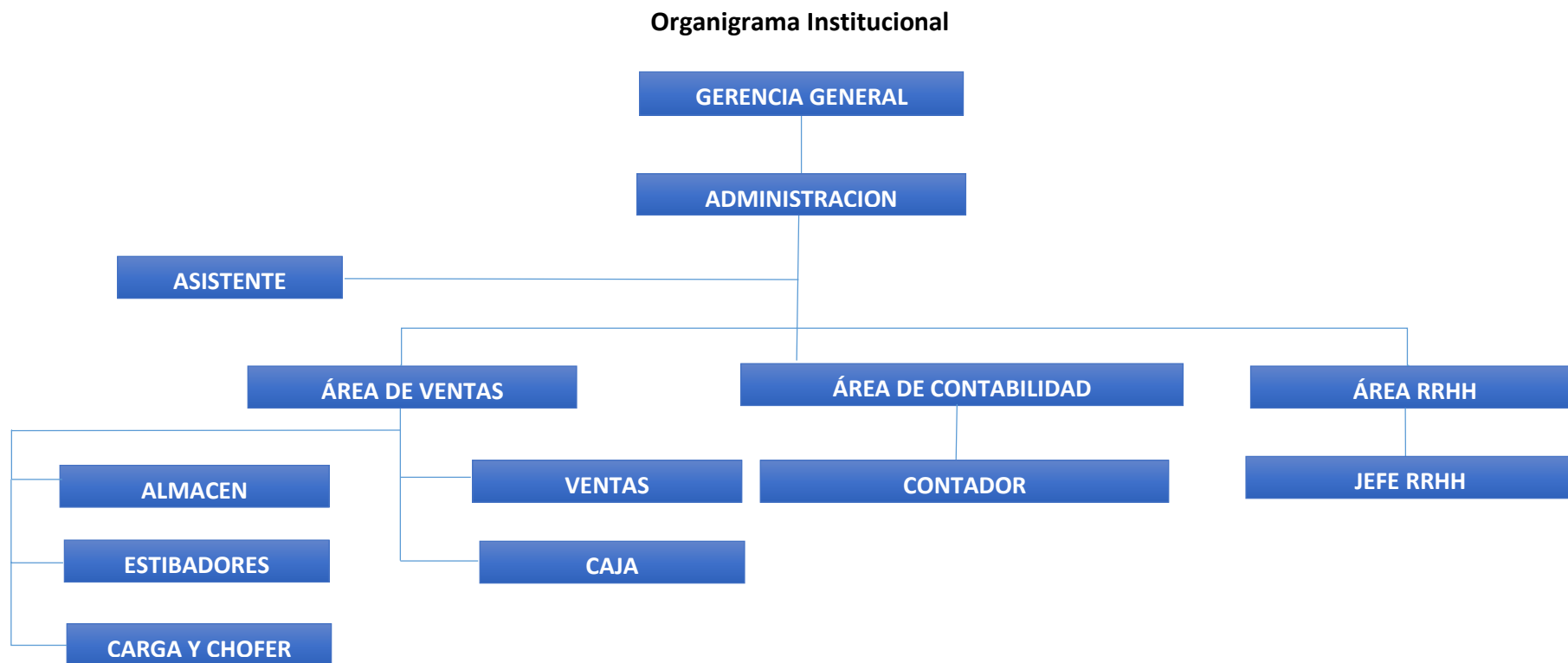
El objetivo de este manual de funciones es definir y especificar los requisitos, la interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones de cada área y sobre todas las actividades a realizar por cada uno de los trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

Determinar y delimitar los campos de actuación de cada área de trabajo.

Mejorar los procesos internos de la empresa.

Ayudar al desarrollo y crecimiento de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales.



**Figura 27:** Propuesta de organigrama para la Empresa Andina Construcciones, la cual contara con 5 areas, en las cuales estarán distribuidos los colaboradores según el perfil que requiera el puesto.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30**

*Funciones del Gerente General*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Gerente General  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Todas las áreas.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El gerente general, persona con la máxima autoridad en la empresa, encargada de gestionar eficientemente los recursos, haciendo las coordinaciones respectivas con las diferentes áreas de la empresa con el fin de generar eficiencia y rentabilidad.

**I. Objetivo del puesto:**

Administrar la empresa eficientemente logrando la rentabilidad planeada.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos planteados.
- ✓ Definir las políticas generales de la empresa en cuanto a las compras, inversiones, gestión del talento humano.
- ✓ Asegurar y garantizar la correcta aplicación de la política de créditos y cobros.
- ✓ Es el responsable de la administración económica
- ✓ Cumplir con las obligaciones tributarias, laborales, sanitarias, municipales y societarias
- ✓ Capacitar constantemente al personal que labora en la empresa Andina Construcciones
- ✓ Mantener excelentes relaciones comerciales con los clientes y proveedores

**III. Relaciones de trabajo:**

- ✓ **Interna:** Con todas las áreas de la empresa
- ✓ **Externo:** Si un cliente desea hablar directamente con el Gerente General, el deberá acceder y solucionar alguna duda o reclamo que el cliente tenga.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Gestión de personal
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Responsable de la rentabilidad de la empresa como el crecimiento el de ella.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Licenciado en Administración de Empresas  
**Conocimientos:** Conocimientos en rubro de materiales de construcción  
Conocimientos en productos de ferretería  
Conocimientos en Excel Avanzado  
**Habilidades:** Capacidad de Negociación, liderazgo  
**Experiencia:** Requiere de (2) años de experiencia.  
**Edad:** De 30 a 55 años  
**Género:** Masculino

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31**

*Funciones del Administrador*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Administrador  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Área de ventas, Contabilidad y RRHH

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El Administrador de Andina Construcciones y Representaciones Generales debe: Dirigir la administración de la empresa de acuerdo a lo establecido, así como también debe cumplir las normas y procesos que están para mejorar el funcionamiento de la empresa.

**I. Objetivo del puesto:**

Obtener buenos resultados en las operaciones de la empresa, reduciendo costos de producción mantener las buenas relaciones con los proveedores y los clientes, cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Velar por el correcto funcionamiento de Andina Construcciones y Representaciones Generales.
- ✓ Mantener excelentes relaciones comerciales con los clientes y proveedores.
- ✓ Supervisar el correcto cumplimiento de las funciones del personal de Andina Construcciones y Representaciones Generales.
- ✓ Verificar la conformidad de los pagos las facturas a proveedores y que estos sean realizados de la mejor manera.
- ✓ Realizar la autorización de giros de cheques y transferencias bancarias que cumplan con los compromisos de pago generados por la empresa.

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** El administrador tiene relación con todas las áreas de la empresa.
- ✓ **Externo:** Proveedores, Clientes, Distribuidores.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Gestión de personal
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Responsable de la rentabilidad de la empresa como el crecimiento el de ella.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Licenciado en Administración de Empresas, Contador público.

**Conocimientos:** Contabilidad Básica  
Conocimientos en productos de ferretería  
Ms Office Avanzado

**Habilidades:** Planeación y control, poder de decisión, liderazgo, capacidad para la resolución de conflictos.

**Experiencia:** Requiere de (4) años de experiencia.

**Edad:** De 25 a 40 años

Fuente: Elaboración propia



## Tabla 32

### Funciones del contador



#### DESCRIPCION DE PUESTO

ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Nombre del puesto:** Contador  
**Reporta a:** Administrador  
**Supervisa a:** NO APLICA

#### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El Contador de Andina Construcciones y Representaciones Generales es responsable: del control interno, registros contables, elaboración del balance general y del cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.

##### I. Objetivo del puesto:

Efectuar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

##### II. Descripción de actividades:

- ✓ Llevar los registros contables establecidos por las autoridades tributarias.
- ✓ Declarar los impuestos mensuales y anuales dentro de los plazos establecidos.
- ✓ Declarar las estadísticas y demás información que requieran las diversas autoridades gubernamentales y municipales.
- ✓ Elaborar balances de situación mensuales.
- ✓ Elaborar el balance general y estado de pérdidas y ganancias anual para la aprobación previa del gerente general.
- ✓ Llevar las cuentas corrientes de los proveedores y clientes.
- ✓ Efectuar las conciliaciones bancarias.
- ✓ Reportar diariamente el estado de saldos de cuentas bancarias.
- ✓ Organizar y ejecutar la toma de inventarios físicos periódicos y anuales.

##### III. Relaciones de Trabajo

- ✓ **Interna:** Con el Administrador, almacén.
- ✓ **Externo:** Sunat, Proveedores, Sunarp.

##### IV. Responsabilidades

- ✓ Generar información contable actualizada al Administrador
- ✓ Mantener los Tributos al día.

##### V. Requisitos mínimos del puesto

**Educación:** Licenciado en Administración de Empresas, Contador público.

**Conocimientos:** Contabilidad Básica

Conocimientos en productos de ferretería  
Ms Office Avanzado

**Habilidades:** Planeación y control, poder de decisión, liderazgo, capacidad para la resolución de conflictos.

**Experiencia:** Requiere de (4) años de experiencia.

**Edad:** De 25 a 40 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33**

*Funciones del Jefe de Recursos Humanos*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Jefe de Recursos humanos  
**Reporta a:** Administrador, Contador  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Administrar los recursos humanos de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, para un mejor desempeño de sus funciones.

**I. Objetivo del puesto:**

Controlar que el proceso de selección y contratación de personal se lleven a cabo adecuadamente.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Generar los pagos mensuales en base a las asistencias de los colaboradores.
- ✓ Contante Actualización de la planilla laboral.
- ✓ Realizar programas que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores mediante capacitaciones tanto al personal administrativo y operativo.
- ✓ Participar en la elaboración de políticas y procedimientos relacionados con el mejoramiento de los recursos humanos.
- ✓ Organizar y coordinar los festejos y ceremonias institucionales.

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** todas las áreas de la empresa
- ✓ **Externo:** Clientes.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Supervisar y revisar la contratación de persona.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Licenciado en Administración de Empresas o Psicología.

**Conocimientos:** Gestión de Talento humano  
Ms Office intermedio

**Habilidades:** orientación a resultados, trabajo en equipo, análisis de datos e información.

**Experiencia:** Requiere de (2) años de experiencia en puestos Similares.

**Edad:** De 25 a 30 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34**

*Funciones del Asistente de Gerencia*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Asistente de Gerencia  
**Reporta a:** Gerente General, administrador.  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

La asistente de gerencia de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L, es la responsable de atender con eficiencia los asuntos administrativos como: reportes, cartas, llamadas telefónicas y otras responsabilidades inmediatas que le determine tanto el administrador como el gerente general.

**I. Objetivo del puesto:**

Responsable directa de asistir al administrador y al gerente general cuando estos lo requieran.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Archivar correspondencia entrante y saliente
- ✓ Atender solicitudes internas y externas.
- ✓ Realizar compra de útiles de oficina
- ✓ Emitir los reportes solicitados por el gerente y administrador.
- ✓ Emitir y enviar cartas

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** Todas las áreas de la empresa.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Resguardo de correspondencia

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Secretara o ejecutiva comercial.

**Conocimientos:** Manejo del sistema SIS,  
Ms Office avanzado

**Habilidades:** Excelente ortografía, trabajar bajo presión

**Experiencia:** Requiere de (1) años de experiencia en puestos Similares.

**Edad:** De 20 a 28 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35**

*Funciones del Cajero*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Cajero  
**Reporta a:** Administrador, Contador  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El cajero, de Andina Construcciones y Representaciones Generales es el responsable de ocuparse de manera eficiente tanto de los cobros e ingresos generados por las ventas de la empresa. Además efectuar los pagos autorizados por sus superiores.

**I. Objetivo del puesto:**

Registrar los ingresos generados por las ventas y cuadre de caja diario.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Realizar el cobro de manera amable a los clientes ya que es la clave de unión en el proceso de ventas de nuestros productos.
- ✓ Garantizar el orden y buen manejo de los ingresos diarios de la empresa
- ✓ Actualizar información de comprobantes de contabilidad, y demás información requerida el contador, administrador o gerencia.
- ✓ Realizar los depósitos y generar sus reportes diarios, mensuales y anuales.
- ✓ Archivar correctamente las facturas y documentos generados en caja
- ✓ Reporte diario de ingresos y egresos
- ✓ Mantener ordenado y limpio su área de trabajo

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** Vendedores, despachadores y contador.
- ✓ **Externo:** Clientes.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Responsable del manejo responsable de fondos en efectivo

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Técnico en contabilidad.  
**Conocimientos:** Manejo del sistema SIS,  
Ms Office avanzado  
Manejo de caja registradora  
Emisión en boletas, facturas, guías de remisión y notas de crédito.  
**Habilidades:** Orden, buen trato al cliente, trabajar bajo presión, Manejo de efectivo, conteo de dinero rápido  
**Experiencia:** Requiere de (1) años de experiencia en puestos Similares.  
**Edad:** De 20 a 30 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36**

*Funciones del Almacenero*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Almacenero  
**Reporta a:** AREA DE VENTAS  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El almacenero de Andina Construcciones y Representaciones Generales es el encargado de la buena administración del almacén, de productos en general, con el propósito de mantener el almacén, ordenadas, con los productos debidamente colocados y adecuadamente inventariados

**I. Objetivo del puesto:**

Recibir, revisar, colocar y prever de productos a los vendedores, mantener el orden y la limpieza de su área.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Ubicar el producto que ingresa en los anaqueles correspondientes
- ✓ Atender requisiciones de productos con eficiencia
- ✓ Mantener en orden los productos
- ✓ Mantener limpia su área de trabajo
- ✓ Adecuada Rotación de productos

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** Vendedores, despachadores.
- ✓ **Externo:** Proveedores.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Responsable de manejar el stock de productos.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Secundaria completa o estudios técnicos inconclusos.

**Conocimientos:** Manejo de equipo de cómputo, productos de materiales de construcción, manejo básico de inventarios

**Habilidades:** Orden, trabajar bajo presión,

**Experiencia:** Requiere de (2) años de experiencia en puestos Similares.

**Edad:** De 19 a 30 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37**

*Funciones del Estibador*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Estibador  
**Reporta a:** Almacén  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El estibador de Andina Construcciones y Representaciones Generales es el encargado la entrega del producto a los clientes.

**I. Objetivo del puesto:**

Subir los productos al transporte del cliente.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Ubicar el producto en el transportare del cliente
- ✓ Revisar el producto antes de ser entregado.
- ✓ Reportar el producto la entrega del despachado al almacén

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** Vendedores, almacenista.
- ✓ **Externo:** Cliente.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Responsable de despachar el producto.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Secundaria completa o estudios técnicos inconclusos.

**Conocimientos:** Básico en comprobantes pago.

**Habilidades:** Orden, trabajar bajo presión,

**Experiencia:** Requiere de (1) años de experiencia en puestos Similares.

**Edad:** De 19 a 30 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38**

*Funciones del Chofer*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Chofer  
**Reporta a:** AREA DE VENTAS  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El chofer de Andina Construcciones y Representaciones Generales deberá transportar responsablemente todos los productos que son despachados por la empresa, hasta llegar a su destino.

- I. Objetivo del puesto:**  
Transportar productos a su destino.
- II. Descripción de actividades:**
  - ✓ Responsable del transporte de materiales desde la empresa hacia el destino que requiera el cliente.
  - ✓ Cumplir con las entregas a tiempo y en perfectas condiciones.
  - ✓ Tener disponibilidad inmediata
  - ✓ Asistir a la capacitaciones
  - ✓ Realizar el mantenimiento adecuado a su vehículo.
- III. Relaciones de Trabajo**
  - ✓ **Interna:** despachadores, estibadores.
  - ✓ **Externo:** clientes.
- IV. Responsabilidades**
  - ✓ Responsable de las tareas de transporte de productos.
- V. Requisitos mínimos del puesto**
  - Educación:** Secundaria completa o estudios técnicos inconclusos.
  - Conocimientos:** Leer y escribir, Contar con licencia de conducir actualizada.
  - Habilidades:** Orden, trabajar bajo presión, responsabilidad.
  - Experiencia:** Requiere de (2) años de experiencia en puestos Similares.
  - Edad:** De 19 a 50 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39**

*Funciones de vendedor*



**DESCRIPCION DE PUESTO**

**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Vendedor  
**Reporta a:** AREA DE VENTAS  
**Supervisa a:** NO APLICA

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

El vendedor de Andina Construcciones y Representaciones Generales deberá generar y realizar ventas.

**I. Objetivo del puesto:**

Cerrar las ventas con los clientes.

**II. Descripción de actividades:**

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Recepcionar pedidos
- ✓ Dar información clara y precisa
- ✓ Cierre de ventas
- ✓ Reportar a almacén los productos con más rotación.

**III. Relaciones de Trabajo**

- ✓ **Interna:** despachadores, estibadores, cajero.
- ✓ **Externo:** clientes.

**IV. Responsabilidades**

- ✓ Responsable de realizar las ventas en la empresa.

**V. Requisitos mínimos del puesto**

**Educación:** Secundaria completa o estudios técnicos inconclusos.

**Conocimientos:** lectura, conocimientos en matemática.

**Habilidades:** Orden, trabajar bajo presión, capacidad para establecer relaciones interpersonales, facilidad de palabra, capacidad de persuasión.

**Experiencia:** Requiere de (2) años de experiencia en puestos Similares.

**Edad:** De 19 a 30 años

**Fuente:** Elaboración propia



**Plan de acción y presupuesto**

**Tabla 40**

*Plan de acción y presupuesto MOF*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>FECHA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
<b>Elaborar el Manual de Organización y Funciones (MOF)</b>	Visita a la empresa y entrevista con los responsables de cada área.	Recoger información en cuanto a la organización de la empresa, cuál es su objetivo y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.	Del 19 de febrero del 2018 hasta 21 de febrero.	Materiales de apoyo, cuadernillo, lapiceros.	*
	Análisis del estado actual en cuanto a la organización de la empresa	Diagnosticar la situación actual de las diferentes áreas de la empresa	24 de febrero del 2018 al 03 de marzo.	Materiales de apoyo, cuadernillo, lapiceros	*
	Documentación y racionalización del estado actual de la organización	Diagnosticar el estado actual de la empresa en general.	Del 6 de marzo del 2018 al 15 de marzo.	Documentación de la empresa, lapiceros, cuadernillos.	*
	Presentación del primer borrador del MOF	Contrastar el contenido del MOF con el personal de la empresa.	23 d marzo del 2018 al 25 de marzo.	Impresiones. Lapiceros.	*
	Modificación y correcciones	Llenar algunas ampliaciones en cuanto a las funciones del personal en caso lo hubiera.	30 de marzo del 2018 al 08 de abril.	Materiales de apoyo, cuadernillo, lapiceros.	*
	Presentación del manual de funciones de la empresa	Exponer el MOF a la organización en general.	15 de abril del 2018 duración aprox. 3 horas.	Proyector multimedia, laptop, impresiones.	*
	<b>COSTO TOTAL PARA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>				

**Fuente:** Elaboración propia

\* El presente manual es aporte de los autores de la presente investigación por lo que no tiene costo alguno.

## **Costo - beneficio**

El costo del diseño del Manual de Organización y Funciones no tiene costo alguno dado que es un aporte de los responsables de esta investigación, el mismo que a implementarse a cabalidad contribuirá a un desempeño más eficiente de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. Ya que permitirá que interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo y mejor desempeño en cuanto a sus funciones y se verá reflejado en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

# **CAPITULO VI**

## **CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO VI CONCLUSIONES**

Se logró diseñar la propuesta de un proceso de selección de personal debidamente ejecutado siguiendo todos los lineamientos y políticas organizacionales, este proceso conllevó a la instauración de nuevas prácticas con las que la organización no contaba o los realizaba de manera empírica, creemos que la aplicación de estos procesos ayudarán en gran parte con el desempeño laboral de los colaboradores, así como a desarrollo constante de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L.

Se lograron analizar y comparar todo los procesos con los que contaba la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L, viéndose que esto son sumamente básicos y se realizan de manera empírica y sin considerar una serie de fases previamente establecidas o con lineamientos que les permita seguir criterios profesionales, esto debido al tamaño reducido de la organización, también se observó que la contratación de su personal se realiza por vínculos familiares y sugerencias de personas allegadas a la organización, además nos permitió conocer que la empresa esta presta a implementar procesos de selección de personal a fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Por otro lado, al evaluar el desempeño laboral de los colaboradores se logró conocer que los clientes de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L valoran este con porcentajes de regular y en la mayoría de los casos con valores de entre malo y muy malo, dándonos a

conocer que el desempeño laboral de la empresa es el inadecuado y se deberían hacer mejoras si se quieren obtener mejores resultados.

Se concluye los que factores que más influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L es que el conocimiento con el que cuentan algunos de los trabajadores acerca de los productos ofertados es mínimo, también los clientes consideran que los colaboradores no brindan la atención requerida en el tiempo oportuno, así mismo se halló que hay errores en la entrega de comprobantes de pago y el ambiente laboral en que se desarrollan los colaboradores es inadecuado, esto reflejándose en el inadecuado desempeño laboral por arte de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

Al Gerente General de la empresa de la empresa Andina Construcciones y Representaciones generales S.R.L debería plantearse e implementar procesos de selección de personal debidamente ejecutados y con los lineamientos y políticas que ayuden a obtener candidatos idóneos para su organización. Ahora sabemos que la implementación de estos procesos demanda gastos adicionales, pero cabe resaltar que los beneficios obtenidos en el tiempo son mayores. Recomendamos utilizar la propuesta planteada en este estudio como una guía para a partir de ella comenzar con la ejecución del proceso de selección de personal

Así mismo, se recomienda se recomienda al Gerente General de la empresa un cambio en sus políticas en cuanto a la búsqueda y seguida contratación de su personal, creemos que para que la organización genere un crecimiento constante es necesario dejar de lado manera empírica de manejar su empresa y adoptar nuevos procesos que ayuden a incrementar el tamaño y participación en el mercado de la organización.

A demás se recomienda gerente que para poder consolidarse como una empresa líder en el mercado del sector construcción es necesaria algunos cambios en su personal, esto debido a que, por la propia calificación de sus clientes, estos demuestran no estar capacitados para llevar a cabo sus funciones.

Por último, se recomienda al Gerente General y al jefe de Recursos Humanos quedarse con los colaboradores que generen un aporte significativo a esta o que muestren iniciativa al realizar su labores, también

se aconseja que la empresa debe brindar capacitaciones contantes a sus trabajadores, estas a fin de hacer que ellos tengan un mayor conocimiento acerca de su labor en la empresa y se sientan más comprometidos con la organización y el consecuente logro de sus objetivos.

## REFERENCAS

- Allcahuamán, K. (2015). "*Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*": Tesis: Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú para optar el título profesional de licenciado de Administración de empresas.
- Alles, M. (2005). "*Desempeño por competencias*" (1era Edición) Argentina: Granica S.A.
- Aguilar-Morales, J.E. (2010) El estudio médico en la selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aguirre, J. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Recuperado desde: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bartra, L. F. (2008). *Método deductivo e inductivo*. Universidad Nacional de Ingenieros. Recuperado de <http://fillerbartra.blogspot.pe/2008/04/metodo-deductivo-e-inductivo.html>
- Calderón, E. y Inga, J. (2014). "*Análisis de la motivación para la mejor del desempeño de los colaboradores en el Museo Nacional Arqueológico Bruning*": Tesis: Universidad Señor De Sipán, Chiclayo-Perú para optar el título profesional de licenciados de administración.



Callomamani R. (2013). *La influencia de la Supervisión Pedagógica en el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado desde: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/Callomamani\\_ar.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/Callomamani_ar.pdf)

Cancinos, A (2015). *Selección de personal y desempeño laboral. Tesis presentada para la obtención del título de psicóloga industrial / organizacional en el grado académico de licenciada. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango*. Recuperado desde: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Chiavenato, I (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (5ta Edición). México: MC. GRAW HILL

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill .

Chiavenato, I (2007). *“Administración de Recursos Humanos”* (8va edición), México-Mc. GRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES

Chiavenato, I. (2007). *"Gestión del talento humano"*. El capital humano de las organizaciones" (5ta Edición). México Mc. GRAW-HILL

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° Edición). México: Mc GRAW HILL.

Díaz, A. (2014). *La influencia del síndrome de burnout en el desempeño docente de los profesores de la facultad de ciencias de la salud de la universidad nacional del Callao. Tesis Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Salud, Universidad nacional mayor de san marcos. Lima.* Recuperado desde: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3763/1/D%C3%ADaz\\_ta.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3763/1/D%C3%ADaz_ta.pdf)

Gonzales, A. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias.* (2ª edición). Bogota: Fund. Universidad del Norte.

Gonzales-Alva. (2014). *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. En revista de ciencias empresariales de la universidad San Martin de Porres. Volumen 5, Número 1, enero-Junio de 2014, pp. 14-34 ISSN (e) 2220-9336. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de empresas.* Recuperado desde: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme\\_v5n1\\_art2.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme_v5n1_art2.pdf)

Grados, A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal.* (4ta edición). México D.F: El Manual Moderno.

Hernández, B. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. En Semest. Econ. vol.15 no.31 Medellín Jan. Universidad de Medellín.* Recuperado desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a8.pdf>.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ta Edición). México, D.F: McGraw-Hill Education.

Jara, S (2012). *El reclutamiento y selección de personal*. Ecuador recuperado desde: [http://www.uteg.edu.ec/\\_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf](http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf)

Mallqui G. (2015). *Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima*. Recuperado desde:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui_cg.pdf)

Murillo, P. (2015). *El sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del Canton los bancos, provincia de pichincha. Proyecto de examen complejo previo a la obtención del título de ingeniería en empresas y administración en negocios. Universidad regional autónoma de los andes. Ambato-Ecuador*. Recuperado desde:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMI-EAN013-2015.pdf>

Navarrete, D. (2015). *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil. Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de magíster en finanzas y proyectos corporativos. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas. Guayaquil*.

Recuperado

desde:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/TESIS%20DIANA%20ONAVARRETE%2029-07-2015%20final%20M.P.pdf>

Noreña, N., Moreno, A. J. y Rojas, D. R. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa". *Aquichan* 12(3). 263-274. Tesis: Universidad Señor de Sipan, Chiclayo Perú para optar el título profesional de licenciada de administración.

Ñaupas, P., Mejía, M., Novoa, R. y Villagómez, P. (2013). Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. (3ra edición). Perú: Editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Quijano, A. y Silva, K. (2014). "*Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes CIVA*": Tesis: Universidad Señor De Sipán, Chiclayo-Perú para optar el título profesional de licenciados de administración

Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa* (4ta Edición), Fondo Editorial Nueva Empresa. Recuperado desde: <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>

Pesantes, H. y López, J. (2015). *El Proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujil. Tesis para la obtención del Título de Psicóloga Industrial*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Recuperado desde: <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>

- Ramos V. (2013). *Diseño de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gestión del Talento Humano de la Ferretería Argentina*. Tesis Para optar el Grado Académico de Administrador de empresas. Universidad de Nariño. Nariño. Recuperado desde: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89625.pdf>
- Revolledo, C. (2014). *Análisis del clima organizacional para la mejora del desempeño laboral de la Empresa Agro Pucala S.A.A.*: Tesis: Universidad Señor De Sipán, Chiclayo-Perú para optar el título profesional de licenciada de administración.
- Robbins, S. y Judge, T (2013) *Comportamiento organizacional* (15va edición). Mexico Pearson
- Ruiz, J. (2014). Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión. Tesis para la obtención del título de licenciado en administración de empresas. Universidad nacional de Trujillo. Recuperado, desde: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza\\_judith.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1)
- Santamaría, G. (2014). *Análisis entre las competencias laborales para la selección de personal en la Municipalidad Distrital de Illimo*: Tesis: Universidad Señor De Sipán, Chiclayo-Perú para optar el título profesional de licenciada de administración.
- Sempertegui, H. (2014). "*Selección de personal por competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa Buró Outsourcing S.A.C.*":

Tesis: Universidad Señor De Sipán, Chiclayo-Perú para optar el título profesional de licenciados de administración.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Recuperado desde: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American. Tesis para obtener el título de Magister desarrollo del talento humano. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Quito*. Recuperado desde: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>

Welch, S., & Comer, J. (1998). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications*. EEUU: Editorial Dorsey Press

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ta Edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Zapata, O. (2006). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Editorial Pax México.

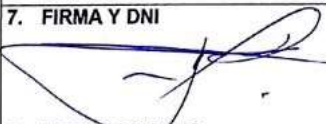
# **ANEXOS**

**ANEXOS**  
**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ANDINA**  
**CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L. – PARA**  
**MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.**

N°	PREGUNTA	TD	D	I	A	TA
		1	2	3	4	5
1	¿El encargado de su atención contaba con los conocimientos necesarios en cuanto a los productos					
2	¿El encargado de su atención le brinda la suficiente confianza a usted como cliente?					
3	¿Los empleados les brindan atención en el tiempo oportuno?					
4	¿El encargado de su atención le brinda los datos requeridos para que usted pueda hacer sus depósitos sin inconvenientes?					
5	¿Los empleados son siempre amables con usted como cliente?					
6	¿El responsable de ventas realiza la entrega de sus comprobantes de pago de manera adecuada?					
7	En cuanto al área de caja: ¿Cree ud. que las funciones se realizan correctamente?					
8	¿El tiempo de respuesta que le da la empresa Andina en cuanto a sus cotizaciones es el adecuado?					
9	¿Cree Ud. que el ambiente en donde desempeñan su labor los empleados de Andina Construcciones es el adecuado?					
10	¿Cuándo realiza sus pedidos vía telefónica el recepcionista le brinda la información completa?					
11	¿Sus pedidos son entregados en el tiempo oportuno?					
12	¿Sus pedidos llegan a sus destinos completos e intactos?					
13	¿Cree Ud. Que el personal del área de despacho cumple adecuadamente con sus funciones?					
14	¿Cree usted que el personal que labora en Andina Construcciones y Representaciones Generales está capacitado en sus funciones?					
15	¿De haber algún tipo de reclamo, es atendido y solucionado adecuadamente?					
16	¿Cree usted que los estibadores realizan su trabajo aplicando las normas de seguridad?					



**CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Jose F. Buzque Urbina C.
2. ESPECIALIDAD	Administración
3. TITULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Lic. Administración Mg. Administración.
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	17 años exp. laboral. 8 años Docencia Universitaria
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Javeriana
6. CARGO	Docente Tiempo parcial.
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.	
A. NOMBRE DE LOS TESISISTAS	ALVARADO PEREZ RUBEN ANDRES MONSALVE HEREDIA JOSE MIGUEL
B. INSTRUMENTO EVALUADO	
C. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
7. FIRMA Y DNI	 /6718050.
8. INSTRUCCIONES	EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.
9. PREGUNTAS	


<p>1. ¿Cree usted que la persona que lo atendió contaba con los conocimientos necesarios en cuanto a los productos?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿El encargado de su atención le brinda la suficiente confianza a usted como cliente?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿ Los empleados les brindan atención en el tiempo oportuno?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿El encargado de su atención le brinda los datos requeridos para que usted pueda hacer sus depósitos sin inconvenientes?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Los empleados son siempre amables con usted como cliente?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿El responsable de ventas realiza la entrega de sus comprobantes de pago de manera adecuada?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>7. En cuanto al área de caja: ¿Cree ud. que la funciones se realizan correctamente?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿El tiempo de respuesta que le da la empresa Andina en cuanto a sus cotizaciones es el adecuado?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<p>9. ¿Cree Ud. que el ambiente en donde desempeñan la labor los empleados de Andina Construcciones es el adecuado?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Cuándo realiza sus pedidos vía telefónica el recepcionista le información completa?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Sus pedidos son entregados en el tiempo oportuno?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Sus pedidos llegan a sus destinos completos e intactos?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Cree Ud. Que el personal del área de despacho cumple adecuadamente con sus funciones?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que el personal que labora en Andina Construcciones y Representaciones Generales está capacitado en sus funciones?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿De haber algún tipo de reclamo, es atendido y solucionado adecuadamente?</p>	<p>A (✓)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>16. ¿Cree usted que los estibadores realizan su trabajo aplicando las normas de seguridad?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. En Andina Construcciones y representaciones generales, ¿Cuentan con procesos ya establecidos para la selección de su personal?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Considera usted importante para su empresa llevar a cabo un proceso de selección de personal debidamente ejecutado?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿De qué modo evalúan en Andina Construcciones a los postulantes a los cargos?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Cuentan con perfiles establecidos para escoger el candidato de acuerdo a las necesidades del puesto?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Utilizan criterios para definir las funciones que exige cada puesto dentro de la empresa?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>23. ¿Toman interés en implementar algún programa que ayude a mejorar el desempeño laboral? ¿Y a través de que lo hace?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿De qué manera ustedes supervisan las actividades que realizan los colaboradores en sus distintas áreas?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>25. ¿En cuánto a la gestión de personal aplicada ahora en la Empresa Andina construcciones, existe algún punto en el cual usted desee hacer mejoras?</p>	<p>A ( <input type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA: _____ N° TD: _____</p>
<p>COMENTARIOS GENERALES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

**CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Abraham Jose Garcia Ponce
2. ESPECIALIDAD	Administración
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Grado Talento Humano
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	9 años
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipón
6. CARGO	Maestría
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES S.R.L. 2017.	
A. NOMBRE DE LOS TESISISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALVARADO PEREZ RUBEN ANDRES</li> <li>- MONSALVE HEREDIA JOSE MIGUEL</li> </ul>
B. INSTRUMENTO EVALUADO	
C. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 19 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
7. FIRMA Y DNI	 80240536

<p>1. ¿Cree usted que la persona que lo atendió contaba con los conocimientos necesarios en cuanto a los productos?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿El encargado de su atención le brinda la suficiente confianza a usted como cliente?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿ Los empleados les brindan atención en el tiempo oportuno?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿El encargado de su atención le brinda los datos requeridos para que usted pueda hacer sus depósitos sin inconvenientes?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Los empleados son siempre amables con usted como cliente?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿El responsable de ventas realiza la entrega de sus comprobantes de pago de manera adecuada?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. En cuanto al área de caja: ¿Cree ud. que la funciones se realizan correctamente?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿El tiempo de respuesta que le da la empresa Andina en cuanto a sus cotizaciones es el adecuado?</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

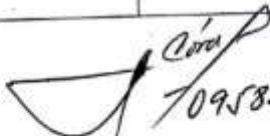
<p>9. ¿Cree Ud. que el ambiente en donde desempeñan la labor los empleados de Andina Construcciones es el adecuado?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Cuándo realiza sus pedidos via telefónica el recepcionista le información completa?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Sus pedidos son entregados en el tiempo oportuno?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Sus pedidos llegan a sus destinos completos e intactos?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Cree Ud. Que el personal del área de despacho cumple adecuadamente con sus funciones?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que el personal que labora en Andina Construcciones y Representaciones Generales está capacitado en sus funciones?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿De haber algún tipo de reclamo, es atendido y solucionado adecuadamente?</p>	<p>A (X)      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



<p>16. ¿Cree usted que los estibadores realizan su trabajo aplicando las normas de seguridad?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. En Andina Construcciones y representaciones generales, ¿Cuentan con procesos ya establecidos para la selección de su personal?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Considera usted importante para su empresa llevar a cabo un proceso de selección de personal debidamente ejecutado?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿De qué modo evalúan en Andina Construcciones a los postulantes a los cargos?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Cuentan con perfiles establecidos para escoger el candidato de acuerdo a las necesidades del puesto?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Utilizan criterios para definir las funciones que exige cada puesto dentro de la empresa?</p>	<p>A (X)                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>23. ¿Toman interés en implementar algún programa que ayude a mejorar el desempeño laboral? ¿Y a través de que lo hace?</p>	<p style="text-align: center;">A (X)                  D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿De qué manera ustedes supervisan las actividades que realizan los colaboradores en sus distintas áreas?</p>	<p style="text-align: center;">A (X)                  D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>25. ¿En cuánto a la gestión de personal aplicada ahora en la Empresa Andina construcciones, existe algún punto en el cual usted desee hacer mejoras?</p>	<p style="text-align: center;">A (X)                  D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA: _____ N° TD: _____</p>
<p>COMENTARIOS GENERALES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

**CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Cordova Chirinos José Wilfredo
2. ESPECIALIDAD	Lic. Administración Empresas
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Lic. Administración Empresas
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	8 Decenio Universitario
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Cuzco Vallejo Universidad Señor de Sipán
6. CARGO	Docente Universitario
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.	
A. NOMBRE DE LOS TESISISTAS	ALVARADO PEREZ RUBEN ANDRES MONSALVE HEREDIA JOSE MIGUEL
B. INSTRUMENTO EVALUADO	
C. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 25 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
7. FIRMA Y DNI	 709582232
8. INSTRUCCIONES	EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.
9. PREGUNTAS	

1. ¿Cree usted que la persona que lo atendió contaba con los conocimientos necesarios en cuanto a los productos?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____
2. ¿El encargado de su atención le brinda la suficiente confianza a usted como cliente?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿ Los empleados les brindan atención en el tiempo oportuno?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿El encargado de su atención le brinda los datos requeridos para que usted pueda hacer sus depósitos sin inconvenientes?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Los empleados son siempre amables con usted como cliente?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. ¿El responsable de ventas realiza la entrega de sus comprobantes de pago de manera adecuada?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. En cuanto al área de caja: ¿Cree ud. que la funciones se realizan correctamente?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿El tiempo de respuesta que le da la empresa Andina en cuanto a sus cotizaciones es el adecuado?	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>9. ¿Cree Ud. que el ambiente en donde desempeñan la labor los empleados de Andina Construcciones es el adecuado?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Cuándo realiza sus pedidos vía telefónica el recepcionista le información completa?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Sus pedidos son entregados en el tiempo oportuno?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Sus pedidos llegan a sus destinos completos e intactos?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Cree Ud. Que el personal del área de despacho cumple adecuadamente con sus funciones?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que el personal que labora en Andina Construcciones y Representaciones Generales está capacitado en sus funciones?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿De haber algún tipo de reclamo, es atendido y solucionado adecuadamente?</p>	<p>A ( / )      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>16. ¿Cree usted que los estibadores realizan su trabajo aplicando las normas de seguridad?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. En Andina Construcciones y representaciones generales, ¿Cuentan con procesos ya establecidos para la selección de su personal?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Cuándo surge la necesidad de cubrir un puesto en su empresa, como es que se realiza la búsqueda de los posibles ocupantes?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Considera usted importante para su empresa llevar a cabo un proceso de selección de personal debidamente ejecutado?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿De qué modo evalúan en Andina Construcciones a los postulantes a los cargos?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Cuentan con perfiles establecidos para escoger el candidato de acuerdo a las necesidades del puesto?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Utilizan criterios para definir las funciones que exige cada puesto dentro de la empresa?</p>	<p>A ( / )                      D ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>23. ¿Toman interés en implementar algún programa que ayude a mejorar el desempeño laboral? ¿Y a través de que lo hace?</p>	<p style="text-align: center;">A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿De qué manera ustedes supervisan las actividades que realizan los colaboradores en sus distintas áreas?</p>	<p style="text-align: center;">A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>25. ¿En cuánto a la gestión de personal aplicada ahora en la Empresa Andina construcciones, existe algún punto en el cual usted desee hacer mejoras?</p>	<p style="text-align: center;">A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA: _____ N° TD: _____</p>
<p>COMENTARIOS GENERALES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

**"Año del Buen Servicio al Ciudadano"**

Ciudad Universitaria, Junio 2017.

Sr. Lic.  
**MARCO ANTONIO GAMONAL MONSALVE**  
**GERENTE GENERAL**  
**ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.**  
Presente.

**Asunto:** Solicito autorización para aplicación Tesis.

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales - de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente autorice el ingreso a sus instalaciones a los alumnos del X ciclo, para que apliquen Instrumentos para el desarrollo de su tesis, denominado: **"Propuesta de un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales S.R.L. Chiclayo 2017"**, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos de los alumnos:

- Rubén Andrés Alvarado Pérez - DNI: 45464111
- José Miguel Monsalve Heredia - DNI: 73088025

Por lo que pido a Ud. brinde las facilidades del caso a fin de que nuestros alumnos no tengan inconvenientes y puedan ejecutar su tesis.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente y sin otro particular, aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,  
  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.  
M.G. MIRKO MERINO NUNEZ  
DIRECTOR DE EAP ADMINISTRACIÓN

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

**[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)**





"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Pimentel, 21 de abril del 2017.

Mg. Mirko Merino Núñez.  
DIRECTOR DE EAP ADMINISTRACION  
PRESENTE. -

**ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TESIS**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la empresa "ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L.", asimismo el motivo de la presente es para informarle de la aceptación de los alumnos de la Carrera Profesional de Administración, Monsalve Heredia José Miguel, identificada con DNI 73088025, Alvarado Pérez Rubén Andrés, identificada con DNI 45464111 para la realización de su tesis, denominada " Propuesta de un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Andina Construcciones y representaciones generales", en nuestra empresa.

Atentamente:

Marco Antonio Gamonal Monsalve

**GERENTE GENERAL**

Av. Augusto B Leguía 1366 - Chiclayo



## Entrevista



*Figura 28:* Entrevistando al Gerente General de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales.

Fuente: Elaboración propia

## Encuesta



*Figura 29:* Encuestando a los clientes de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales.

Fuente: Elaboración propia

## Encuesta



**Figura 30:** Encuestando a los clientes de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales.

Fuente: Elaboración propia

## Encuesta



**Figura 31:** Encuestando a los clientes de la Empresa Andina Construcciones y Representaciones Generales.

Fuente: Elaboración propia

**DECLARACIÓN JURADA**

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Alvarado Pérez Rubén Andrés

Apellidos y nombres

45464111 2122814445 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Monsalve Heredia José Miguel

Apellidos y nombres

73088025 2121811224 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de investigación  Informe de investigación

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado





Propuesta de un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa andina construcciones y representaciones S.R.L. 2017.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

Alvarado Pérez Rubén Andrés  
DNI N° 45464111

Monsalve Heredia Jose Miguel  
DNI N° 73088025



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, Mg. Heredia Llatas Flor Delicia , docente de la asignatura de Investigación II y/o Desarrollo de tesis de la EAP de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1793-FACEN-USS-2016, presentada por el (los) estudiante(s) Alvarado Pérez Rubén Andrés y Monsalve Heredia José Miguel, autores de la investigación titulada: PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L CHICLAYO 2017.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 15% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de turnitin en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 26 de junio del 2017

Heredia Llatas Flor Delicia

DNI N°41365424



FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, \_\_\_\_\_

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

Los suscritos:

Alvarado Perez Ruben Andres DNI 45464111

Monsalve Heredia Jose Miguel DNI 73088025

En nuestra calidad de autores exclusivos del trabajo de grado titulado:

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES GENERALES S.R.L. CHICLAYO 2017.**

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizamos al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre nuestro trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.





De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Alvarado Perez Ruben Andres	45464111	
Monsalve Heredia Jose Miguel	73088025	

# PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ANDINA CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES S.R.L. 2017

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://biblioteca.usac.edu.gt">biblioteca.usac.edu.gt</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="#">Submitted to Universidad Señor de Sipan</a> Trabajo del estudiante	3%
3	<a href="#">Submitted to Universidad Cesar Vallejo</a> Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="#">Submitted to Universidad de Córdoba</a> Trabajo del estudiante	1%
7	<a href="http://itemsweb.esade.edu">itemsweb.esade.edu</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%