

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán**



**Trabajo de Investigación**

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y LA SELECCIÓN DE  
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL  
GRUPO INMOBILIARIO GRAÑA Y MONTERO

**Presentada por:**

Luisa Mercedes Tellez Perez

**Para optar el Grado Académico de**

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos

**Lima - Perú**

**2016**

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo  
constante y amor.

## **Agradecimiento**

A los Directivos de la escuela de Posgrado y Docentes por su apoyo y conocimientos impartidos a lo largo de los estudios de la maestría.

# Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico	10
1.2. Marco Legal	12
1.2.1. Constitución Política del Perú	12
1.2.2. Ley N° 30057: Ley del Servicio Civil	14
1.3. Marco Teórico	16
1.3.1. Reclutamiento	16
1.3.2. Selección de personal	25
1.3.3. Talento Humano	30
1.3.4. Gestión del Talento Humano	32
1.3.5. Recursos Humanos	36
1.3.6. Gestión por competencias	39
1.4. Investigaciones	42
1.5. Marco Conceptual	46

## CAPITULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema	53
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	53
2.1.1.1 Grupo Graña y Montero	56
2.1.2 Antecedentes Teóricos	59
2.1.3 Definición del Problema	62
2.1.3.1 Problema General	62
2.1.3.2 Problemas Secundarios	62
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	63
2.2.1 Finalidad	63
2.2.2 Objetivo General	64
2.2.2.1 Objetivos Específicos	64
2.2.3 Delimitación de la Investigación	65
2.2.4 Justificación e Importancia	66

2.3	Hipótesis y Variables	67
2.3.1	Supuestos teóricos	67
2.3.2	Hipótesis General y Específicas	71
2.3.2.1	Hipótesis General	71
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	71
2.3.3	Variables e Indicadores	72
2.3.3.1	Identificación de las Variables	72
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables	73

CAPITULO III:  
MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1	Población, Muestra	74
3.2	Tipo y Nivel de Investigación	76
3.2.1	Tipo de Investigación	76
3.2.2	Nivel de Investigación	76
3.3	Método y Diseño de la Investigación	76
3.3.1	Método de Investigación	76
3.3.2	Diseño de Investigación	76
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	77
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	77
3.4.2	Instrumentos	78
3.5	Técnicas de Muestreo	78
3.6	Procesamiento de Datos	78
3.7	Prueba de la Hipótesis	79

CAPITULO IV:  
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación	80
4.2	Resultados de la encuesta aplicada	81
4.3	Contrastación de las Hipótesis	98
4.4	Discusión de Resultados	108

CAPITULO V:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	117
5.2	Recomendaciones	118
	BIBLIOGRAFÍA	120
	ANEXOS	127

## RESUMEN

La investigación titulada EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y LA SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO INMOBILIARIO GRAÑA Y MONTERO, tiene como objetivo determinar la incidencia del proceso de reclutamiento de personal y la selección de talento humano de la gerencia de recursos humanos del grupo inmobiliario Graña y Montero. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo se aplicó la encuesta a una población constituida por 1150 personas que trabajan en la Empresa Graña y Montero. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 288 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 17 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Palabras Claves: Proceso de Reclutamiento, Selección del talento humano.

## **ABSTRACT**

The research titled THE PROCESS OF RECRUITMENT OF STAFF AND SELECTION OF HUMAN TALENT MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES GROUP REAL ESTATE Grana y Montero, it aims to determine the incidence of the process of recruitment and selection of human talent management human resources in the real estate group Grana y Montero. It was used to achieve that objective, deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design also surveyed a population consisting of 1150 people working in the company Grana y Montero was applied. In calculating the sample size was finally worked with 288 people. As the instrument of data collection have the questionnaire consisted of 17 items of closed type, the same as were emptied into boxes where frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of results, which allowed us the hypotheses. Finally it concluded and recommended closely with the problems, objectives and hypotheses.

Keywords: Recruitment Process, Selection of human talent.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos, es el departamento más importante en una organización, a continuación una breve explicación sobre las funciones que desempeña este departamento.

El departamento de recursos humanos se enfoca a un análisis para verificar el tipo de personal que necesita cada puesto este análisis se basa en buscar a personas con buenas referencias, con una buena experiencia, tener un perfil de puesto adecuado al solicitado.

La actividad del reclutamiento se encarga de buscar candidatos y buscar a la persona la cual le interesa el trabajo y que cuente con la experiencia que se necesita para ocupar un puesto.

En la actividad de la selección el departamento se encarga de escoger a la persona que se acerque a lo que el puesto pide, a la persona con buena presentación y mejor desempeño al elaborar sus actividades, seleccionan a esa persona la cual les ayudara a cubrir las necesidades de la empresa para poder llegar a un objetivo

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Trabajo que se realizó con dedicación, esperando que sirva para que otros lectores se encaminen en este tema tan elemental en la Administración de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO I:

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Marco Histórico

Se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

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

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a

desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.<sup>1</sup>

Su inicio, se puede decir que fue en 1901 durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.

Entre los años 1910–1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos.

---

<sup>1</sup> Milton L. B. y James C. Naylor (1994) Psicología Industria: Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas pp. 13

Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.

## **1.2. Marco Legal**

### **1.2.1. Constitución Política del Perú**

**Artículo 13°.-** La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

**Artículo 14°.-** La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país.

La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias.

La enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa.

Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural.

**Artículo 15°.-** El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico.

Toda persona, natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a ley.

**Artículo 16°.-** Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados.

El Estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudios así como los

requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación.

Es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas.

**Artículo 20°.-** Los colegios profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público. La ley señala los casos en que la colegiación es obligatoria.

### **1.2.2. Ley N° 30057: Ley del Servicio Civil<sup>2</sup>**

**Artículo 2. Objeto:** El presente reglamento regula la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido en el literal a) de la Décima Disposición Complementaria Final de la Ley.

**Artículo 2.- Especialidad de la Ley del Servicio Civil:** Las autoridades resuelven las cuestiones que conozcan en el ámbito de su competencia, de acuerdo con lo señalado por la Constitución Política, la Ley del Servicio Civil y sus normas de desarrollo. No se pueden aplicar principios, normas o reglas específicos de otros regímenes como los del Decreto

---

<sup>2</sup> Diario Oficial EL PERUANO (13/06/14)

Legislativo 276, Decreto Legislativo 728, Decreto Legislativo 1057 y entre otros, ni de las carreras especiales, salvo remisión expresa prevista en el presente reglamento.

**Artículo 3.- Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:** El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los subsistemas previstos en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1023. Las oficinas de recursos humanos actúan sobre los siete (7) subsistemas descritos en este artículo, los mismos que contienen, como mínimo, los siguientes procesos:

### 3.1. Planificación de Políticas de Recursos Humanos:

Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a. Estrategia, políticas y procedimientos
- b. Planificación de recursos humanos

3.2. Organización del trabajo y su distribución: En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- Diseño de los puestos
- Administración de puestos

**Artículo III.- Ámbito del servicio civil:** El servicio civil comprende a todos los servidores civiles que brindan servicios en toda entidad del Estado independientemente de su nivel de gobierno y del régimen en el que se encuentren.

### **1.3. Marco Teórico**

#### **1.3.1. Reclutamiento**

Reclutamiento viene a ser el conjunto de actividades que realiza una organización para atraer candidatos que tengan las capacidades y actitudes requeridas por un cargo necesario para que la empresa pueda lograr sus objetivos. El objetivo del reclutamiento es, por cierto, atraer el mayor número de candidatos posibles, que satisfagan los requisitos de la empresa, de manera que ésta tenga una mayor latitud en el proceso de selección.

**Entre las fuentes de reclutamiento de personal en la actualidad existen:**

- Archivos de postulantes (Base de datos).
- Institutos superiores o Universidades.
- Recomendados de los colaboradores.
- Oficinas de colocación.
- Mercado laboral.
- Empresas que ofrecen reclutamiento en línea.
- Los colaboradores dentro de la propia empresa.

**El reclutamiento es importante:**

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

**El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:**

1. Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
2. El tipo de personas que aplica a las vacantes.
3. La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.<sup>3</sup>

**Reclutamiento interno y externo:**

- **Reclutamiento interno:** Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que es empleada de la empresa, ya sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal).
- **Reclutamiento externo:** Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que no es empleada de la empresa, este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

---

<sup>3</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006) Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage". Second Edition. Pag. 289

Para **Llanos (2005)**<sup>4</sup> El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo ésta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. Reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales.

**Shamil (2001)**<sup>5</sup> Dice que el reclutamiento es una parte de la Administración de Recursos Humanos (ARH) que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes.

---

<sup>4</sup> Llanos, J. (2005) *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Editorial Pax. pp. 81, 79

<sup>5</sup> Shamil, Naoum (2001) *People & Organizational management in construction*. Editorial: ICE Publishing pp. 64

**Chiavenato (2000)**<sup>6</sup> se encontró que las fases del proceso de reclutamiento son:

- a) Personas que la organización requiere.- Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- b) Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.- El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- c) Técnicas de reclutamiento por aplicar.- El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill.

**Chiavenato (2000)**<sup>7</sup> explica que las etapas del reclutamiento son:

- a) Investigación interna sobre necesidades.- Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.
- b) Investigación externa del mercado.- Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- c) Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.- Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

**Chiavenato (1999)**<sup>8</sup> El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente,

---

<sup>7</sup> **Chiavenato (2000)** Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill, Colombia. pp. 234

<sup>8</sup> Chiavenato (1999) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw - Hill.

seleccionará las necesidades de la organización para la consecución de sus objetivos, magnitud del esfuerzo de reclutamiento de una organización y los métodos utilizables en el mismo están determinados por el proceso de planificación de recursos humanos y por los requisitos de los puestos concretos a cubrir. El reclutamiento es difícil si los puestos a cubrir no están bien definidos. Independientemente de que éstos sean antiguos o de nueva creación, sus requisitos han de definirse lo más exactamente posible para que el reclutamiento sea eficaz.

#### **A. Requisitos para el Reclutamiento y Selección<sup>9</sup>**

Se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos Análisis de puestos.

- **El análisis del puesto:** es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el

---

<sup>9</sup> Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle (2003). La gestión de los Recursos Humanos. 3era Edición. Madrid, España. pp. 33, 36, 7

enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

- **Descripción del puesto** La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo.
- **Planeación de recursos humanos** La planeación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades

cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Diseño de puestos** El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Sherman, A. Bohlander G. Snell S. (1999) Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores, México. pp. 56

### 1.3.2. Selección de personal

El personal de una Empresa constituye el elemento clave para el desarrollo de un negocio, conformando este, el patrimonio humano de la misma. De esta manera, una adecuada Búsqueda, Evaluación y Selección de Personal a través de un trabajo técnico y especializado, garantizan resultados positivos para la Empresa.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades. Desde la antigüedad la selección ha sido una práctica común: □

Los espartanos seleccionaban hombres de mayor talla para la milicia. □ Esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos rudos, hombres fuertes (como trabajo en el campo; cultivo del

algodón). Jóvenes apacibles y tranquilas, durante la edad media fue una práctica común el seleccionar jóvenes con éstas características para damas de compañía.

Según **Sherman (1987)**<sup>11</sup> La selección de personal es el proceso de determinar quiénes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización.

**Robbins Stephen (1996)**<sup>12</sup> Indica que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado. Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Por tal razón es importante afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal para lograr el éxito en la

---

<sup>11</sup> Sherman, (1987) C. Administración de Personal. Compañía Editorial Continental. S.A de C.V. México, pp. 154.

<sup>12</sup> Robbins, Stephen (1996) Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima Edición. México. pp. 63

organización. Dentro del proceso de selección se contemplan los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos aspectos se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, este se denomina hoja o forma de solicitud el propósito de usarla es para asegurar la información que se desea del solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. Es un medio para brindar información acerca del solicitante al funcionario de la administración.

#### **A. Importancia de la Selección de Personal**

1. Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas: 
  - Personas adecuadas exigen menor capacitación.
  - Menor tiempo de adaptación a la organización.
  - Mayor productividad y eficiencia.

2. A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas: □
- Personas más satisfechas con su trabajo □
  - Mayor permanencia en la empresa.

## **B. Técnicas de Selección de personal**

En el proceso de selección, los resultados de la misma tienden a influir de manera significativa en la decisión final de dicho proceso. Una buena entrevista está conformada por cuatro etapas, siendo estas:<sup>13</sup>

### **a) Entrevista:**

- Preparación: momento en el que se revisa la solicitud y currículum vitae. Así también es necesario revisar la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado. Se debe estructurar una agenda para llevar a cabo la entrevista.

---

<sup>13</sup> Dessler, Gary (1996) Administración de Personal. Sexta Edición, Prentice Hall. México. pp. 201

- Apertura: momento de la presentación del entrevistador y entrevistado. Es necesario crear un ambiente agradable, por lo que hay que iniciar con preguntas sencillas que rompan el hielo y permita que el entrevistado se relaje.
- Preguntas y discusión: se debe contemplar preguntas que cubran la información más relevante que se quiere obtener del solicitante. También hay que formular preguntas de seguimiento que permitan al entrevistador profundizar en temas importantes. Es necesario tener en cuenta que hacer pausas o guardar un momento el silencio por parte del entrevistador, permitirá a que el entrevistado tenga oportunidad de hablar sin ser cortado.
- Conclusión: al concluir con el período de preguntas y discusión, se está listo para concluir con la entrevista. Esto se hace saber al solicitante con declaraciones como: Bien, hemos abarcado con todas las inquietudes que tenía, hay alguna pregunta por parte suya. Por último se le dan indicaciones de cómo se continuará con el proceso de selección. Al concluir con la entrevista, el

entrevistador debe hacer anotaciones importantes y revisar datos para registrarles en el cuestionario.

- b) Pruebas psicológicas:** Constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o desempeño futuro. Las pruebas se agrupan de la siguiente manera: personalidad, intereses y aptitudes, logros o conocimientos y capacidad mental.
- c) Investigación de antecedentes y referencias:** Consiste en verificar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante.
- d) Exámenes físicos:** Se utiliza más en empresas industriales y de negocio. El propósito de las pruebas es determinar el estado de salud del solicitante.

### **1.3.3. Talento Humano**

La gestión del talento en las organizaciones, se recomienda como primer paso desarrollar el talento interno e insertar nuevo. Entonces, se debe poner especial atención al proceso de reclutamiento para elegir los mejores canales para reclutar.

**Bernárdez (2008)**<sup>14</sup> Señala que la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social. Autor sintetiza que la acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico.

Según **Deloitte (2001)**<sup>15</sup> Consulting LLP, en su publicación *Talento de vanguardia*, las compañías con programas de talento efectivo comparten en común los siguientes rasgos:

- Crean planes de carrera claros.
- Desarrollan un flujo de liderazgo robusto.
- Inspiran confianza en el liderazgo.
- Se enfocan en los mejores.
- Se comunican de manera efectiva.

Estas buenas prácticas evidencian la marcada importancia de crear una cultura basada en valores, un liderazgo que los modele y promueva un alto desempeño y la creación de valor.

---

<sup>14</sup> Bernárdez, Mariano (2008) Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera edición. Editorial AuthorHouse. USA. Pp. 193, 194

<sup>15</sup> Deloitte (2001) Talento de vanguardia 2020: Construyendo juntos la recuperación – Lo que el talento espera y la forma en que los líderes están respondiendo. Disponible en: <http://www.deloitte.com/assets>

Nuevamente el desarrollo de los niveles de liderazgo intermedio prevalece como recurso vital para el desarrollo del talento en la organización.

#### **1.3.4. Gestión del Talento Humano**

El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.<sup>16</sup>

La gestión implicará un procedimiento moderno de conducción de las organizaciones, que retoma las funciones de planificación, organización y control de la escuela de la administración científica, los aspectos motivacionales y humanos de la escuela de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional así como el enfoque situacional de la teoría contingencial.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.sisman.utm.edu/gestiondeltalentohumano>

<sup>17</sup> García Azcanio, A. (2003) Potencial Humano. La noción de Competencia. Trabajo de Diploma tutelado por M. Manzano y M. Díaz Pérez, Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

**Chiavenato, (2002)<sup>18</sup>** La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

**Anzola, Sérvulo (2002)<sup>19</sup>** menciona que gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los

---

<sup>18</sup> Chavenato; Idalberto (2004) Gestión Del Talento Humano. Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia. Pp. 6

<sup>19</sup> Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas. Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México. Pp. 70

miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

### **I. Objetivos de la Gestión del Talento Humano<sup>20</sup>**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

---

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Editora McGraw-Hill. Pp. 6

- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana..
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- f. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

### **1.3.5. Recursos Humanos**

Los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el perfil del administrador de recursos humanos.

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo:

- Facilitan disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.
- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.<sup>21</sup>

**Caldera, R. (2007)**<sup>22</sup> Se denomina recursos humanos: al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**Chiavenato, (2007)**<sup>23</sup> nos dice que la administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. (2001) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A

<sup>22</sup> Caldera, Rodolfo (2007) El Recurso humano en las empresas. <http://es.wikipedia.org>

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto (2007) Gestión Del Talento Humano. Octava edición, editorial Mc Grawhill, México 2007. Págs. 122

promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

**Chuquisengo R. (2004)**<sup>24</sup> Nos dice que es el activo más flexible y, a través de él se pueden implementar, reacomodar , adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, otorgándole mayor vitalidad a las organizaciones; por consiguiente "sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

**Alhama, R; Arrastra, A & Martínez, T (2004)**<sup>25</sup> El recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si "el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

---

<sup>24</sup> Chuquisengo, R. (2008) Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-deltalento-humano.html>.

<sup>25</sup> Alhama, R; Arrastra, A & Martínez, T (2004) Nuevas formas organizativas. La Habana: Ciencias Sociales. Pág 27.

**Byars y Rue (1996)**<sup>26</sup> La Administración de Recursos Humanos es el área de administración relacionada con los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar asesorar y recompensar a los empleados.

### **1.3.6. Gestión por competencias**

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal de la gestión por competencias radica en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto

---

<sup>26</sup> Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. (1996) Gestión de Recursos Humanos. 4ª edición. España: Editorial Irwin,

diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.<sup>27</sup>

La gestión por competencias *es* la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:<sup>28</sup>

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

No obstante, la gestión por competencias conlleva un enfoque muy individualizado en el tratamiento de cada trabajador de la organización por lo que su uso únicamente da frutos en organizaciones con una gestión madura.

---

<sup>27</sup> Alles, M. (2002) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica.

<sup>28</sup> Flores Carlos (s/f ) Psicología del Trabajo. UNMSM

Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:<sup>29</sup>

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una

---

<sup>29</sup> <http://www.lavanguardia.com/>

evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

#### **1.4. Investigaciones**

**Martínez Recio Verónica Beatriz (2013)<sup>30</sup> concluye:**

- a) El objetivo principal de esta tesis es encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal.
  
- b) En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos. Posteriormente, una vez definidas

---

<sup>30</sup> Martínez Recio Verónica Beatriz (2013) "Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas". Tesis de maestro en Administración. México, Distrito Federal

las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

- c) La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.
- d) es importante recordar, que en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA se propone mirar hacia el factor humano, el

desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

**David Wug Meharifie Violeta (2006)<sup>31</sup>** concluye:

- a) La falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal.
- b) La convocatoria que publica el Colegio Capouilliez no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente.
- c) El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite al Colegio Capouilliez una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección.

---

<sup>31</sup> David Wug Meharifie Violeta (2006) Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez. Universidad de San Carlos de Guatemala. Maestría en Administración de Recursos Humanos. pp. 81

- d) El proceso de selección que se utiliza en el establecimiento educativo es identificado como la mayor fortaleza, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades.
- e) La inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo.
- f) La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal puede incidir en el momento de la contratación, integrando a la organización educativa a un docente que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.
- g) El proceso de selección que se practica en el Colegio Capouilliez no cuenta con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar un puesto docente. Por tanto, se puede contratar a personas que presenten una emotividad variable, lo que se descubre en la relación laboral o

interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo.

- h) Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

## 1.5. Marco Conceptual

**Calidad:** orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo.<sup>32</sup>

**Clima organizacional:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Compromiso:** La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada. Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona.

---

<sup>32</sup> Mariño Hernando (1993) Planeación Estratégica de la Calidad Total. Pág. 2.

**Comunicación:** A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo.<sup>33</sup>

**Competencia:** Son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.<sup>34</sup>

**Conocimiento:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.<sup>35</sup>

**Desarrollo organizacional:** Basada en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo

---

<sup>33</sup> <http://definicion.de/comunicacion>

<sup>34</sup> Spencer y Spencer. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York. pp. 123

<sup>35</sup> <http://definicion.de/conocimiento/>

mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.<sup>36</sup>

**Desarrollo social:** Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad.

**Dinámica de Grupo:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

**Eficacia:** Capacidad que tiene un individuo, instructor, asesor, maestro para inducir la generación de determinados procesos de forma rápida, efectiva y con alta calidad.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Edgard H. Schein, (2000) "Behavioral Sciences for Management", en Joseph W. McGuire (Org.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints, Englewood Cliff, PrenticeHall, pp. 24-25.

<sup>37</sup> <https://es.wiktionary.org/wiki/eficacia>

**Eficiencia:** Es la habilidad de lograr objetivos optimizando la utilización de los recursos como: tiempo, horas/ hombre, insumos y otros.<sup>38</sup>

**Empatía:** Es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

**Ética:** La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral.<sup>39</sup>

**Gestión:** Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.<sup>40</sup>

**Gestión de Recursos Humanos:** Proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura,

---

<sup>38</sup> Felipe Adrián Vásquez Gálvez (2010) La Evaluación del Desempeño Ambiental- Pág. 1 Editorial - México.

<sup>39</sup> <http://definicion.de/etica/>

<sup>40</sup> [WWW.ABC.conceptos](http://WWW.ABC.conceptos).

en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

**Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.<sup>41</sup>

**Motivación Laboral:** Constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.<sup>42</sup>

**Organización:** Conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o

---

<sup>41</sup> <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/glosario/>

<sup>42</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1998) Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México. pp. 501

institución social que se rige por usos, normas políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.<sup>43</sup>

**Potencial humano:** El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.<sup>44</sup>

**Principios:** Se entiende como tales, entre otras cosas, la dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respeto la vida, procurar hacer el bien, amar la patria, etc.<sup>45</sup>

**Reclutamiento:** Son todas aquellas actividades prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales.<sup>46</sup>

**Satisfacción:** Cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de

---

<sup>43</sup> De la Garza, E. (2007) Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. Pp 32

<sup>44</sup> <http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>

<sup>45</sup> Yarce, Jorge (2003) Construcción de Valores - 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional. Pp. 88

<sup>46</sup> Barber, A. (1998) Recruiting Employees. En: Sage Publications Thousand Oaks. [En línea].

un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes.<sup>47</sup>

**Satisfacción laboral:** El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables o desfavorables.<sup>48</sup>

**Selección:** Es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.<sup>49</sup>

**Selección de personal:** consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué 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 solicitantes.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill. Pp.103

<sup>48</sup> Davis, k. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ª ed). México: McGraw-Hill. pp. 246)

<sup>49</sup> Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Octava Edición. pp. 256.

<sup>50</sup> <http://recursoshumanosfergiepadilla>.

## **CAPITULO II:**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Los procesos de reclutamiento implican la elección de un individuo adecuado para un cargo adecuado; una vez seleccionado, se realiza el proceso de contratación, donde se

presentan dos partes fundamentales; el contrato formal y escrito que es un acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñar, el contenido del trabajo, el horario, el salario entre otros, y el contrato psicológico que no es más que la expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación, y en el mismo sentido el individuo debe ser integrado a la organización mediante la inducción o socialización.

Una selección inadecuada de personal, provoca problemas a las empresas que impactan de manera negativa a la productividad teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los logros obtenidos y por consecuencia a aquel empleado que no cumple con sus funciones por falta de similitud necesaria en el perfil del puesto, será necesario reemplazarlo por un nuevo empleado con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales problemas de toda organización en el recurso humano, que es la rotación de personal , un fenómeno que se presenta en toda organización, y si no se toman acciones traerá consecuencias serias para la empresa.

Uno de los problemas que se plantean en la competitividad de las empresas, se relaciona con la selección de personal, ya

que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano.<sup>51</sup>

Debemos destacar que dentro de las organizaciones, el recurso humano sigue siendo el recurso más importante con el que se cuenta, la necesidad de planificar y administrar el recurso humano debe ser tan importante para el alcance de objetivos de toda organización. Esta administración del recurso humano debe tener como principal objetivo el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización dentro de un marco ético y socialmente responsable. En varias empresas la administración del personal, o del recurso humano, puede estar bajo la tutela de distintos departamentos: Finanzas, operaciones, contabilidad, comercial o cualquier área funcional con la que cuente la organización, que no se especialice en la administración del recurso humano.

Las organizaciones empresariales no sólo poseen una finalidad económica, sino que es ante todo una organización humana, y de ahí su carácter psicosocial. Junto con el alcance

---

<sup>51</sup> García y Navarro, (2008) El Capital Humano y las Organizaciones. España. Pp. 86

de las metas de eficiencia y rentabilidad hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan.<sup>52</sup>

#### **2.1.1.1 Grupo Graña y Montero**

Inicio sus operaciones en el año 1933 cuando sus fundadores deciden asociarse con el fin de aunar conocimientos para realizar cualquier obra, vemos la presencia del Estilo Graña y Montero. Los valores de Calidad, Cumplimiento, Seriedad y Eficiencia, así como las estrategias trazadas por la organización no surgen de la casualidad ni de una perspectiva cortoplacista sino, más bien, de los principios o cimientos de una gran obra colectiva que se llama Graña y Montero. De un estilo que nos permite acercarnos cada vez a nuestra visión de ser “el Grupo de servicios de ingeniería e infraestructura más confiable de Latinoamérica”.<sup>53</sup>

En la historia de Graña y Montero siempre ha estado presente la pasión por aprender, el respeto y la apuesta por las personas y su conocimiento, la

---

<sup>52</sup> Díaz-Pérez, M. (2004) La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

<sup>53</sup> [http://www.granaymontero.com.pe/quienes\\_somos.aspx](http://www.granaymontero.com.pe/quienes_somos.aspx)

autonomía responsable, además de una gran capacidad para anticiparse a los retos de los nuevos tiempos y responder a las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y distintos grupos de interés.

Graña y Montero es una historia de coherencia con sus valores y compromiso con la sociedad. Siempre ha estado presente el afán permanente de ser útiles a la sociedad, trascendiendo desde la ética y el ejemplo, haciendo las cosas con un liderazgo cercano, horizontal, humilde, creando relaciones de confianza y generando y compartiendo bienestar con la sociedad desde nuestros negocios.

El Estilo Graña y Montero da cuenta de cómo hacemos las cosas pero también de por qué hacemos las cosas. Creemos que nuestro estilo de hacer las cosas es lo que nos diferencia de las otras compañías y lo que ha sido la base para llegar a los 83 años de forma exitosa.

Graña y Montero es un grupo de 26 empresas de Servicios de Ingeniería e Infraestructura con presencia en 7 países de Latinoamérica, operaciones

permanentes en Perú, Chile y Colombia y más de 29,000 colaboradores. Su misión es resolver las necesidades de Servicios de Ingeniería e Infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales.

Su visión es ser reconocidos como el Grupo de servicios de Ingeniería e Infraestructura más confiable de Latinoamérica.

### **Responsabilidad Social de la empresa**

Se fundamenta en el Estilo Graña y Montero y en nuestros valores corporativos de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, que se transmiten con el ejemplo y determinan cómo hacemos las cosas del Grupo.

Basados en este estilo de actuación, como empresa buscamos CRECER a partir de la gestión responsable de nuestras operaciones. Por ello, además de la rentabilidad y la calidad técnica, hemos definido 5 temas prioritarios en los que focalizamos nuestros esfuerzos de gestión interna: conducta ética,

desarrollo de personas, seguridad, medio ambiente y comunicación.

A partir de esta buena gestión interna, COMPARTIMOS nuestra experiencia y conocimiento con nuestros proveedores, clientes y comunidades, contribuyendo a la generación de conductas ciudadanas responsables. Como resultado, fortalecemos la confianza y generamos un círculo virtuoso de desarrollo, donde gana la empresa y gana la sociedad.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

El hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

F. Taylor y H. Fayol cimentaron las bases de la administración. El erudito de la administración F. Taylor insistía en el uso de la ciencia, la generación de armonía laboral, cooperaciones grupales

y el desarrollo de los trabajadores; además vislumbró la importancia del área y creó las oficinas de selección. En las décadas siguientes, a medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el área de recursos humanos se fue desempeñando como una función más importante, aunque todavía no se consideraba como un área fundamental dentro de las empresas; de hecho, la Federación Americana del Trabajo calificó al Taylorismo como un esquema diabólico para reducir a los hombres a la calidad de máquinas.<sup>54</sup>

Los resultados que obtienen las empresas dependen cada vez más del personal que las conforman; esto refleja una realidad de las organizaciones exitosas: Los recursos humanos suelen ser la clave de la competitividad de una compañía. Debido a esto, hoy cada vez más organizaciones consideran que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva y que éstos puede ser considerados como valor agregado,<sup>55</sup> en la medida del compromiso y competencia hacia la organización, con la posibilidad de diferenciarla de otras y competir así sobre la base del desempeño y capacidad de respuesta de su personal ante un

---

<sup>54</sup> Reyes, P.: (2000) La historia del general. Ed. Panorama, p. 61, México.

<sup>55</sup> Rachman, D. y Mescon, M. (2001) Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 282, México.

mercado más exigente que demanda calidad en productos y servicios.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera el proceso de reclutamiento de personal incide en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero?

#### **2.1.3.2 Problemas Secundarios**

a) ¿De qué manera la disponibilidad interna de recursos humanos incide en la selección de talento humano en la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero?

b) ¿De qué manera la disponibilidad externa de recursos humanos incide en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero?

- c) ¿De qué manera las políticas de la empresa sobre recursos humanos inciden en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero?
  
- d) ¿De qué manera las prácticas de reclutamiento de recursos humanos inciden en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La investigación tiene por finalidad determinar la incidencia del proceso de reclutamiento de personal en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero. En ese contexto la selección de personal es sin duda uno de los aspectos más importantes que afrontan en actualmente las diversas organizaciones. A ello se debe que el recurso humano de una organización está directamente relacionado con los aspectos productivos o por el contrario con los no productivos.

Entonces cuando se analiza los niveles de desempleo que tiene el país, el número de postulantes a cada vacante se incrementa de manera significativa por lo que el trabajo de seleccionar al personal que requiere la empresa es cada vez más costoso.

## **2.2.2 Objetivo General**

Determinar la incidencia del proceso de reclutamiento de personal en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### **2.2.2.1 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la incidencia de la disponibilidad interna de recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- b) Determinar la incidencia de la disponibilidad externa de recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

- c) Determinar la incidencia de las políticas de la empresa sobre recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
  
- d) Determinar la incidencia de las prácticas de reclutamiento de recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### **2.2.3 Delimitación de la Investigación**

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación está delimitada de marzo 2015 a marzo 2016.
  
- b) **Delimitación Espacial:** Esta delimitado en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana en el Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
  
- c) **Delimitación Conceptual:** El proceso de reclutamiento de personal y la selección de talento humano.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia**

El reclutamiento de personal es una función continua que nos sirve para así tener una buena selección de personal, es decir, seleccionemos al personal correcto que cumpla con todas las funciones que el puesto requiera, que el personal tenga las capacidades para desarrollar el puesto y desarrollarse satisfactoriamente.

En toda empresa el reclutamiento de personal comienza a partir de los datos que se refieren a las necesidades que se solicitan para el momento y para el futuro de la organización.

El reclutamiento de personal atrae a las personas que en el futuro pueden ocupar el puesto requerido por la organización.

Las fuentes del reclutamiento de personal son como un manantial de candidatos que tengan las capacidades y las probabilidades de tener los requisitos que la organización establezca. Una de las ventajas que tenemos con las fuentes del reclutamiento que existen es que reducen los costos operacionales de reclutamiento, también nos ahorra tiempo y por supuesto hay un gran mercado de candidatos.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

El desarrollo de fuentes continuas de personas calificadas acorde con los planes de recursos humanos, es un asunto interno y externo a la vez; requiere de un enfoque efectivo en cuanto al reclutamiento, desarrollo de empleados, transferencias y promociones. El reclutamiento se debe visualizar como un aspecto del amplio proceso de colocación.

Los reclutadores de la actualidad indican que están tratando de identificar personas de madurez emocional que muestren un razonable antecedente de logros en el curso de su carrera universitaria. A la vez, es responsabilidad del departamento suministrar candidatos altamente calificados, de ambos sexos, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada.

La fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.<sup>56</sup>

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Con el reclutamiento se empieza a elegir una fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla.<sup>57</sup>

➤ **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**<sup>58</sup>

**Ventajas:**

- Le resulta a la empresa más económica y más rápida.
- Hay motivación para el empleado; por el ascenso, las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
- Se crea un espíritu de competencia.

---

<sup>56</sup> Chiavetato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda. Edición. MC. Graw Hill. Santafé de Bogota, Colombia. pp. 166

<sup>57</sup> William B. Werther Jr., Keith Davis. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos": Edición 5ta: pp. 90

<sup>58</sup> Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. MC. Graw Hill. Santafé de Bogotá. pp. 174.

- Se descubren talentos escondidos.
- Se promueve la lealtad del empleado hacia con la empresa.
- El proceso de inducción es menor, más que todo se hace enfocado al puesto.

### **Desventajas**

- Conflicto de intereses entre los empleados.
- El ascenso se hace únicamente a personas que los gerentes o supervisores desean.
- La empresa prefiere traer “sangre nueva” en lugar de promover a los empleados actuales.

En el reclutamiento externo se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo estos:

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, directorios académicos.
- Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

- Anuncios en diarios, revistas. televisión, radio y páginas Web.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.
- Asociaciones profesionales.
- Candidatos espontáneos

➤ **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**<sup>59</sup>

**Ventajas**

- Se trae a la empresa “sangre” nueva, así como experiencias.
- Se renuevan y enriquecen los recursos humanos y se aprovechan las inversiones que otras empresas han hecho en preparación y desarrollo de los candidatos.
- o Llega la información a una vasta audiencia.

---

<sup>59</sup> Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. MC. Graw Hill. Santafé de Bogota pp.179

## **Desventajas**

- Generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios a agencias de reclutamiento, material de oficina y formularios.
- Es menos seguro y afecta la política salarial de la empresa.

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis General**

El proceso de reclutamiento de personal incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) La disponibilidad interna de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

- b) La disponibilidad externa de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- c) Las políticas de la empresa sobre recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- d) Las prácticas de reclutamiento de recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

##### **Variable Independiente (VI)**

El proceso de reclutamiento de personal

##### **Variable Dependiente (VD)**

La selección de talento humano



## CAPITULO III:

### MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población, Muestra

##### **Población**

En el presente estudio se ha considerado como población a 1150 personas que trabajan en la empresa actualmente como profesionales.

##### **Muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra  
N = Población (1150)  
Z = Nivel de confianza (1.96)  
p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)  
q = (1-p) = 0.50  
E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (1150) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (1150 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{1104.46}{2.8725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1104.46}{3.8329}$$

$$n = 288$$

## **3.2 Tipo y Nivel de Investigación**

### **3.2.1 Tipo de Investigación**

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada en razón de que nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

### **3.2.2 Nivel de Investigación**

Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubica en el nivel descriptivo.

## **3.3 Método y Diseño de la Investigación**

### **3.3.1 Método de Investigación**

La investigación aplico básicamente los métodos deductivo, inductivo y descriptivo de las variables.

### **3.3.2 Diseño de Investigación**

Se ha hecho uso de un diseño descriptivo, Transversal o transaccional, porque se ha recolectado datos, en un tiempo único el cual se orientó a describir las características de las variables de estudio así como de la relación entre ellas.

Diseño específico es el siguiente:

$$M:O_y (r) O_x$$

**Donde:**

M = Muestra

O = Observación

x = El proceso de reclutamiento de personal

y = Los planes para la selección de talento humano

r = En relación de

### 3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se realizó mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la

población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

c) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.4.2 Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizo es el cuestionario que se realizara a los trabajadores de la empresa Graña y Montero.

### **3.5 Técnicas de Muestreo**

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.6 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

### **3.7 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis se ha realizado con la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

## **CAPITULO IV:**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación**

En este capítulo se desarrolló del trabajo de campo que ha consistido en la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Empresa Graña y Montero. A través de dicha encuesta, se ha logrado calcular las frecuencias, porcentajes, las mismas que ha sido debidamente interpretados. Luego se procedió a contrastar las hipótesis, realizar la discusión de los resultados y plantear las conclusiones y recomendaciones

## 4.2 Resultados de la encuesta aplicada

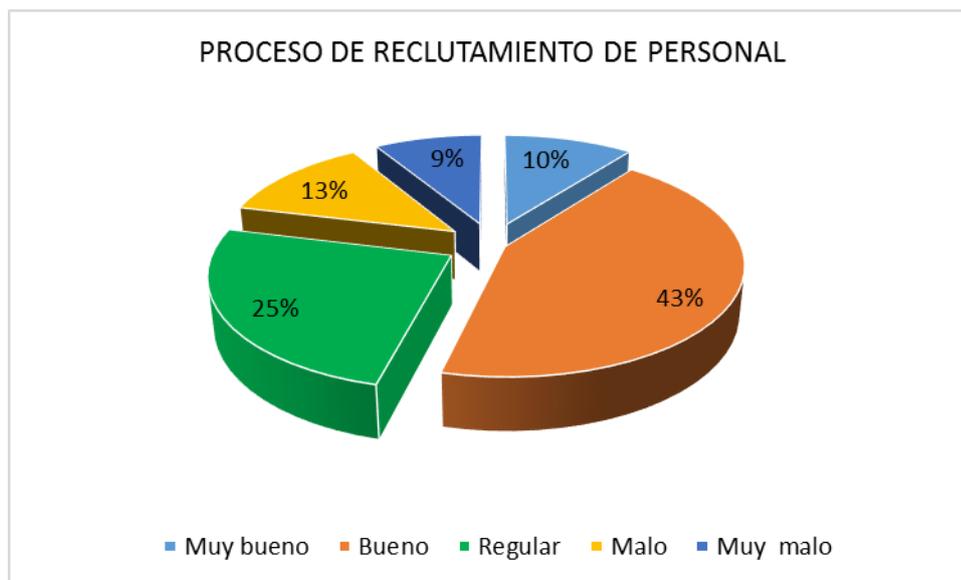
CUADRO N° 01

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Respuestas	Nº	%
Muy bueno	30	10%
Bueno	125	43%
Regular	72	25%
Malo	36	13%
Muy malo	25	9%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 01



A la pregunta de cómo califica el proceso de reclutamiento de personal en su Empresa, el 10% respondió que es muy bueno, el 43% respondió que es bueno, el 25% respondió que es regular, el 13% respondió que es malo y el 9% respondió que es muy malo.

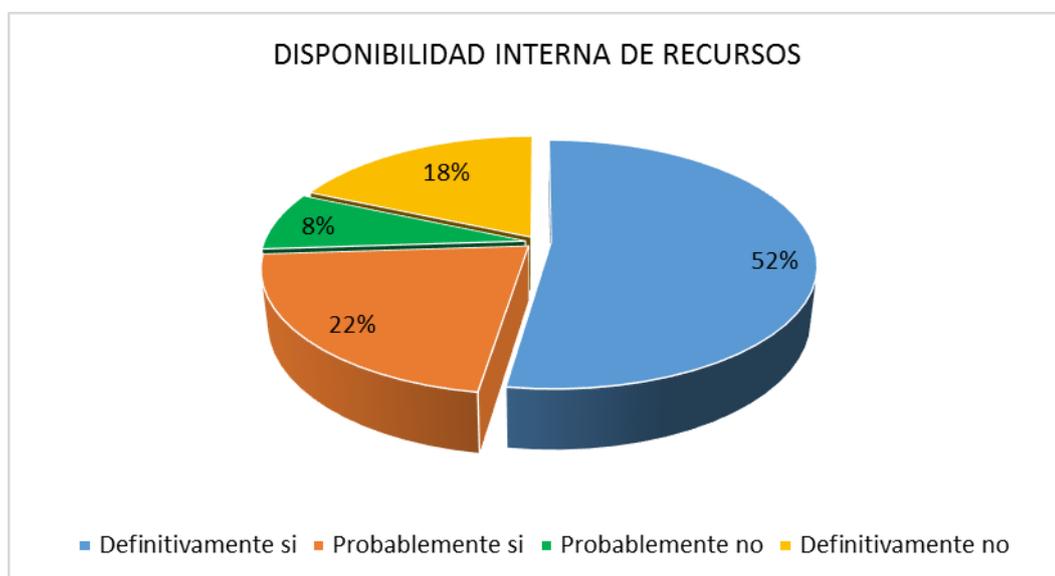
CUADRO N° 02

**DISPONIBILIDAD INTERNA DE RECURSOS**

<b>Respuestas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Definitivamente si	151	52%
Probablemente si	62	22%
Probablemente no	22	8%
Definitivamente no	53	18%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 02



A la interrogante si es que en su Empresa, para efectos del reclutamiento y selección de personal es necesario evaluar la disponibilidad interna de los recursos existentes, el 52% respondió que definitivamente si, el 22% respondió que probablemente sí, el 8% respondió que probablemente no y el 18% respondió que definitivamente no.

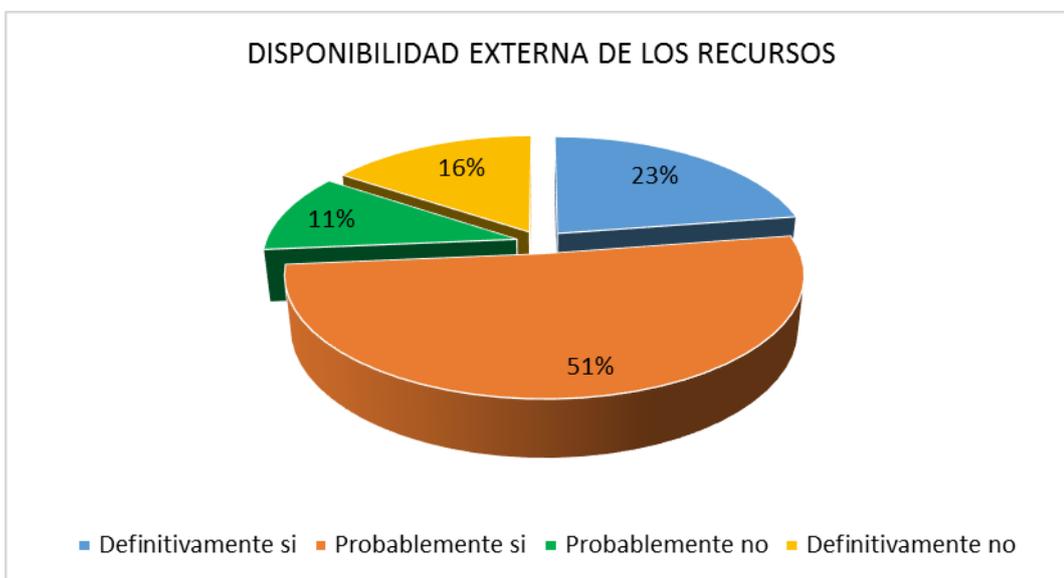
CUADRO N° 03

DISPONIBILIDAD EXTERNA DE LOS RECURSOS

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	65	23%
Probablemente si	147	51%
Probablemente no	31	11%
Definitivamente no	45	16%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 03



A la interrogante si es que en su Empresa, para efectos del reclutamiento y selección de personal es necesario evaluar la disponibilidad externa de los recursos existentes, el 23% respondió que definitivamente si, el 51% respondió que probablemente sí, el 11% respondió que probablemente no y el 16% respondió que definitivamente no.

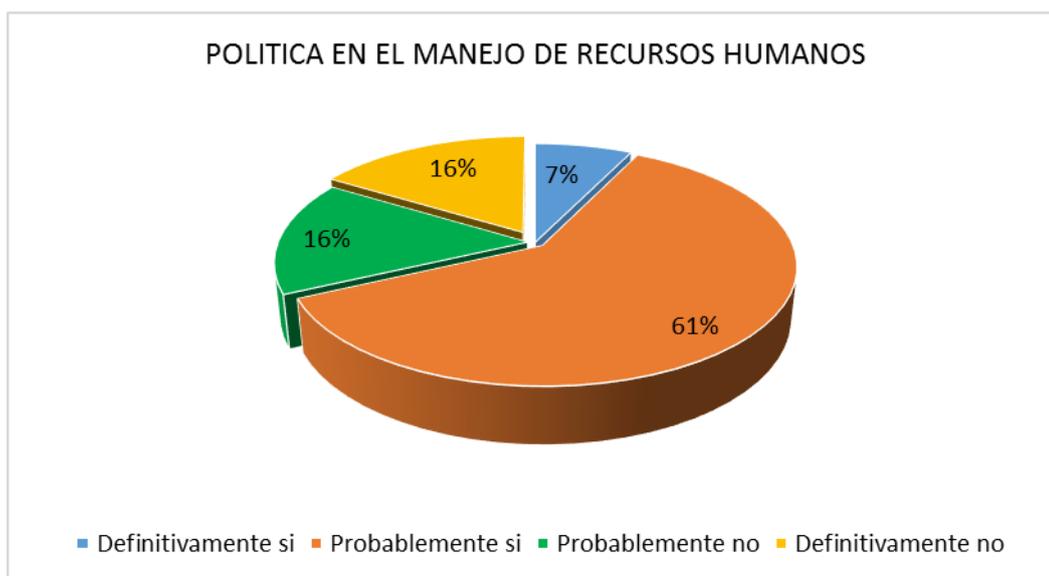
CUADRO N° 04

POLITICA EN EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	21	7%
Probablemente si	175	61%
Probablemente no	45	16%
Definitivamente no	47	16%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 04



A la interrogante si es que su Empresa cuenta con las Políticas más efectivas en el manejo de los Recursos Humanos, el 7% respondió que definitivamente si, el 61% respondió que probablemente sí, el 16% respondió que probablemente no y el otro 16% respondió que definitivamente no

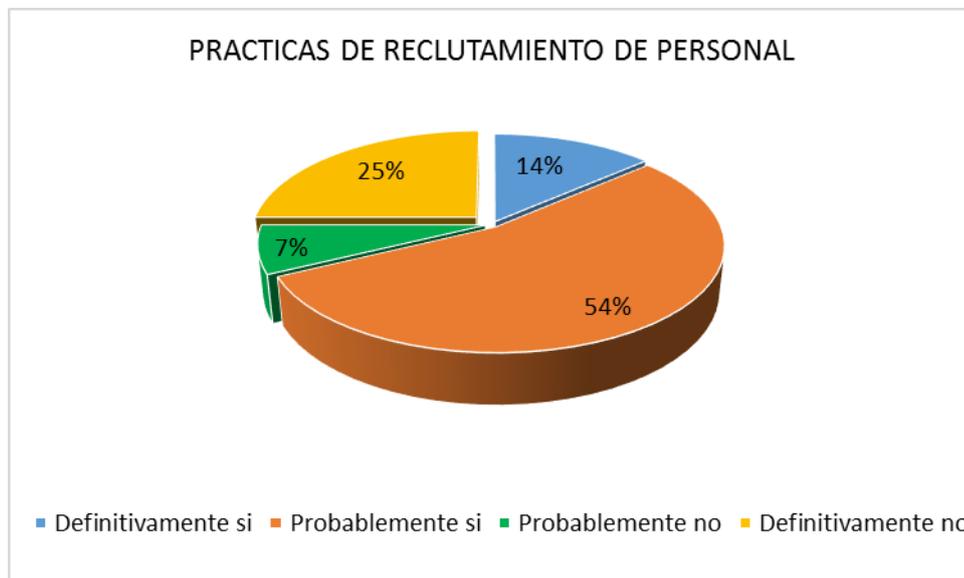
CUADRO N° 05

PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	39	14%
Probablemente si	156	54%
Probablemente no	21	7%
Definitivamente no	72	25%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 05



A la interrogante si es que su Empresa, las prácticas de reclutamiento de personal permiten elegir a los servidores más preparados y capacitados, el 14% respondió que definitivamente si, el 54% respondió que probablemente sí, el 7% respondió que probablemente no y el 25% respondió que definitivamente no.

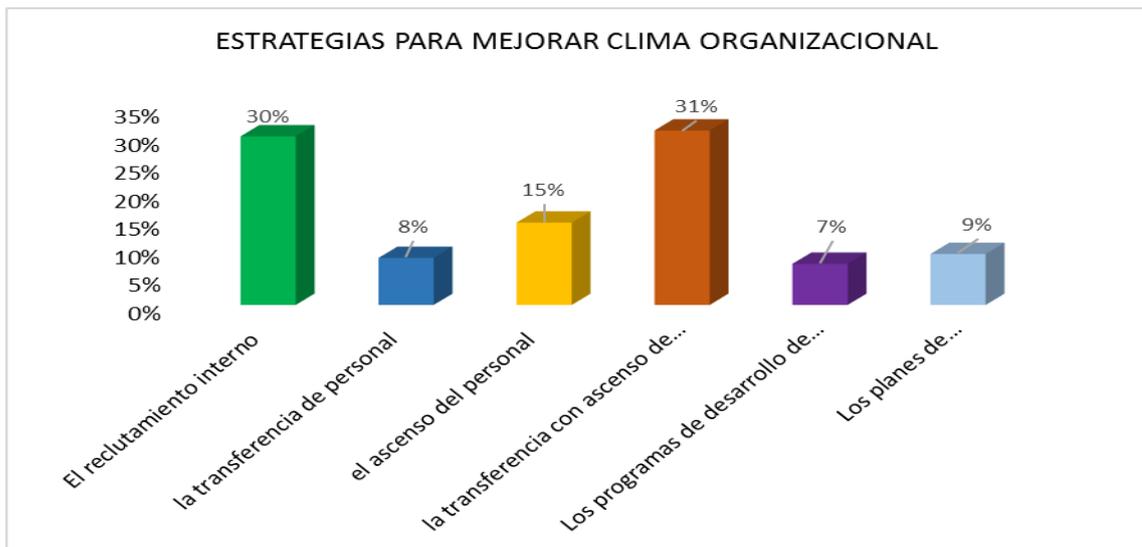
CUADRO N° 06

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL

Respuestas	Nº	%
El reclutamiento interno	86	30%
la transferencia de personal	24	8%
el ascenso del personal	42	15%
la transferencia con ascenso de personal	89	31%
Los programas de desarrollo de personal	21	7%
Los planes de profesionalización de personal	26	9%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 06



A la pregunta de cuáles son las estrategias que se utilizan dentro de una empresa para mejorar el clima organizacional, el 30% respondió que el reclutamiento interno, el 8% respondió que es la transferencia de personal, el 15% respondió que es el ascenso de personal, el 31% respondió que es la transferencia con ascenso de personal, el 7% respondió que son los programas de desarrollo de personal, el 9% respondió que son los planes de profesionalización de personal.

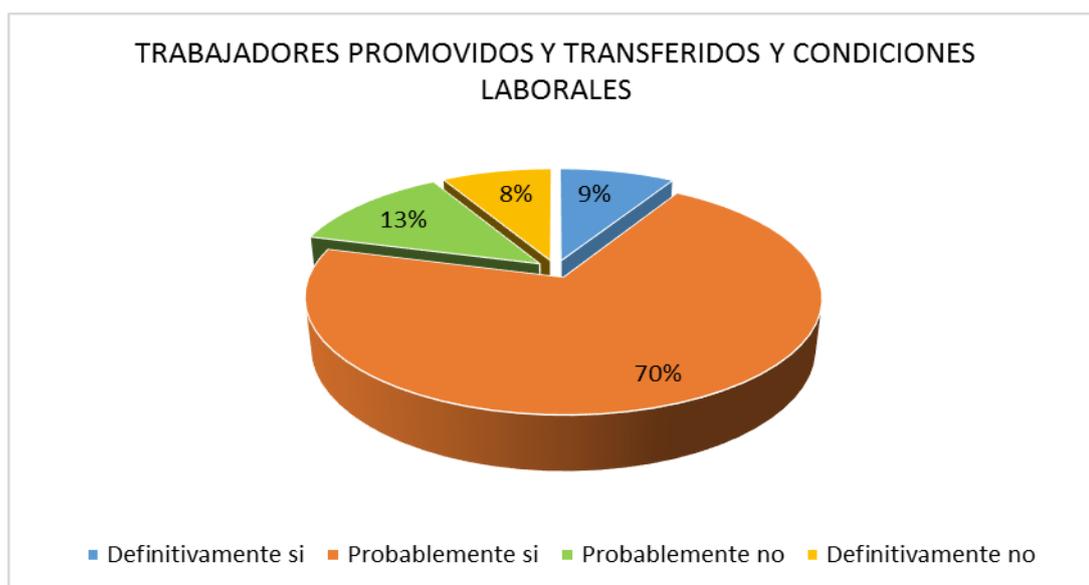
CUADRO N° 07

TRABAJADORES PROMOVIDOS Y TRANSFERIDOS Y  
CONDICIONES LABORALES

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	25	9%
Probablemente si	203	70%
Probablemente no	36	13%
Definitivamente no	24	8%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 07



A la interrogante si es que dentro de su Empresa los empleados actuales pueden ser promovidos o transferidos para la mejora en sus condiciones laborales, el 9% respondió que definitivamente si, el 70% respondió que probablemente sí, el 13% respondió que probablemente no y el 8% respondió que definitivamente no.

CUADRO Nº 08

ELEMENTOS QUE EVALÚAN LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS

<b>Respuestas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
La información relacionada con el proceso de gestión del recurso humano	46	16%
El resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno	106	37%
Los resultados de los programas de perfeccionamiento	89	31%
La descripción del cargo que ocupará el candidato interno	15	5%
Los planes de carrera del personal	11	4%
El reclutamiento externo	21	7%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

A la pregunta de qué elementos evalúan los jefes de Recursos Humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores, el 16% respondió que la información relacionada con el proceso de gestión del recurso humano, el 37% respondió que el resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno, el 31% respondió que los resultados de los programas de perfeccionamiento, el 5% respondió que la descripción del cargo que ocupará el candidato interno, el 4% respondió que los planes de carrera del personal y el 7% respondió que es el reclutamiento externo.

CUADRO Nº 09

MEJORA Y MANTENIMIENTO DE PRESTIGIO

<b>Respuestas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Trayendo nuevos especialistas a la empresa	16	6%
Trayendo nuevas experiencias a la organización	65	23%
A través de la importación de ideas nuevas	103	36%
A través de nuevos enfoques acerca de los problemas internos de la organización	20	7%
Renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización	24	8%
Con políticas de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente	15	5%
Aprovechando las inversiones en capacitación	16	6%
Aprovechando las inversiones en desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos	11	4%
Usufructuando de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás	18	6%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

A la pregunta de qué manera la Empresa donde labora busca mejorar y mantener su prestigio, el 6% respondió que trayendo nuevos especialistas a la empresa, el 23% respondió que trayendo nuevas experiencias a la organización, el 36% respondió que a través de la importación de ideas nuevas, el 7% respondió que a través de nuevos enfoques acerca de los problemas internos de la organización, el 8% respondió que renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, el 5% respondió que con políticas de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente, el 6% respondió que aprovechando las inversiones en capacitación, el 4% respondió que aprovechando las inversiones en desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos y el 6% respondió que usufructuando de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

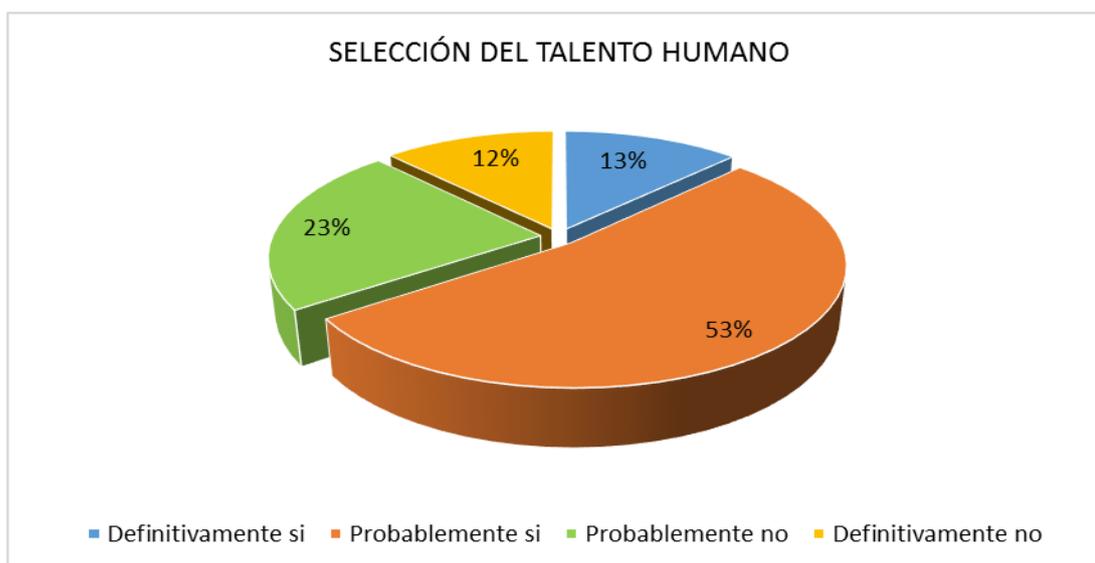
CUADRO N° 10

SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	36	13%
Probablemente si	152	53%
Probablemente no	65	23%
Definitivamente no	35	12%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 8



A la pregunta si es que la selección de talento humano es una de las herramientas más importantes para poder mantener el prestigio de una Empresa, el 13% respondió que definitivamente si, el 53% respondió que probablemente sí, el 23% respondió que probablemente no y el 12% respondió que definitivamente no.

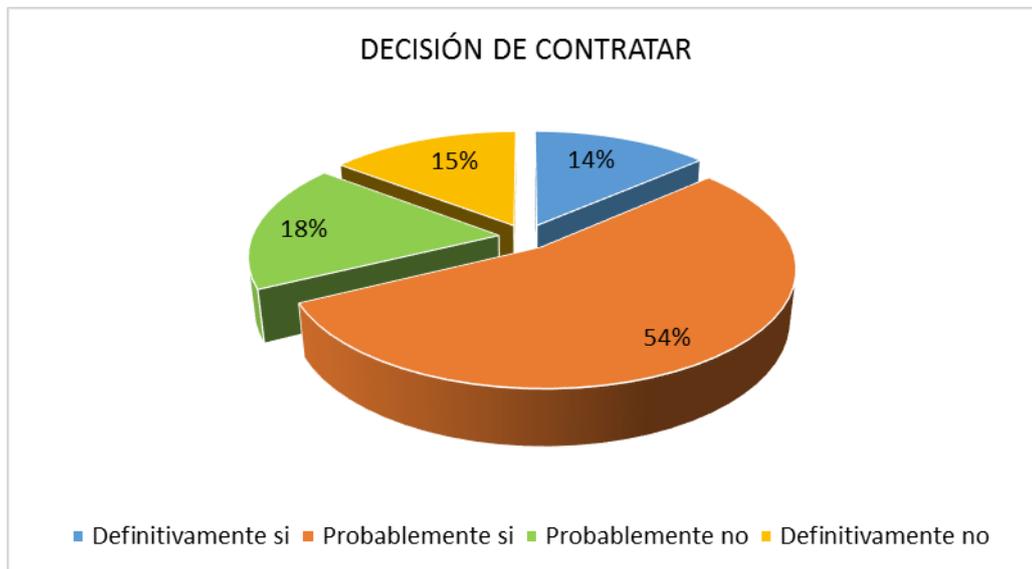
CUADRO Nº 11

DECISIÓN DE CONTRATAR

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	39	14%
Probablemente si	156	54%
Probablemente no	51	18%
Definitivamente no	42	15%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO Nº 9



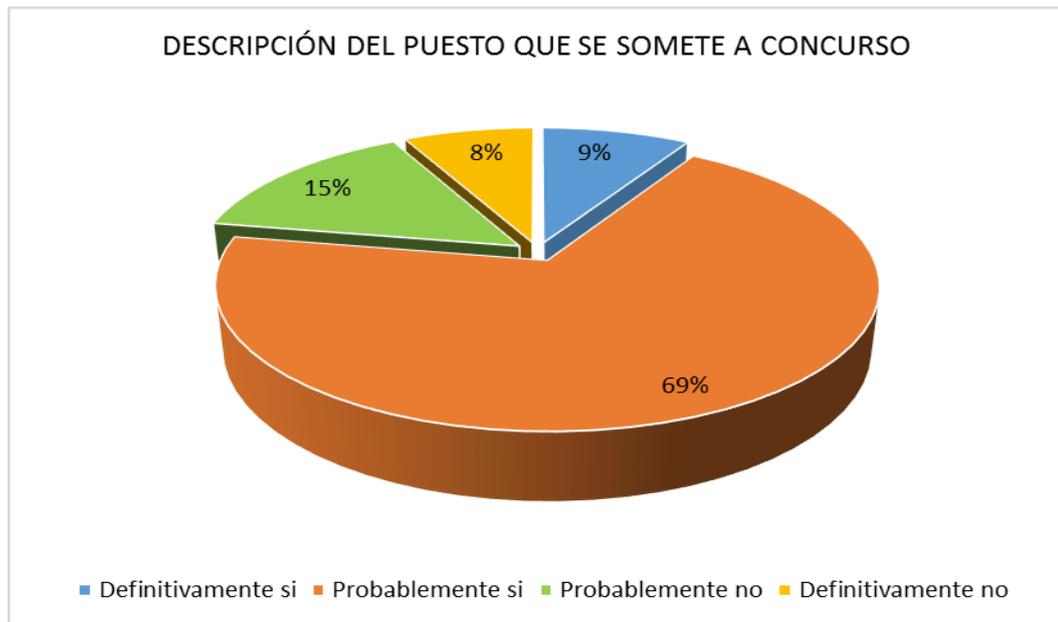
A la pregunta si es que la decisión de contratar es la tarea más complicada de un Empresa, el 14% respondió que definitivamente si, el 54% respondió que probablemente sí, el 18% respondió que probablemente no y el 15% respondió que definitivamente no.

**CUADRO Nº 12**  
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE SE SOMETE A**  
**CONCURSO**

<b>Respuestas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Definitivamente si	25	9%
Probablemente si	199	69%
Probablemente no	42	15%
Definitivamente no	22	8%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

**GRÁFICO Nº 10**



A la pregunta si es que en su Empresa se realiza una exhaustiva y realista descripción del puesto que se somete a concurso, el 9% respondió que definitivamente si, el 69% respondió que probablemente sí, el 15% respondió que probablemente no y el 8% respondió que definitivamente no.

CUADRO N° 13

SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	15	5%
Probablemente si	226	78%
Probablemente no	26	9%
Definitivamente no	21	7%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 11



A la pregunta si es que los concursos y selección de personal se encuentran a cargo de un supervisor especializado en Recursos Humanos, el 5% respondió que definitivamente si, el 78% respondió que probablemente sí, el 9% respondió que probablemente no y el 7% respondió que definitivamente no

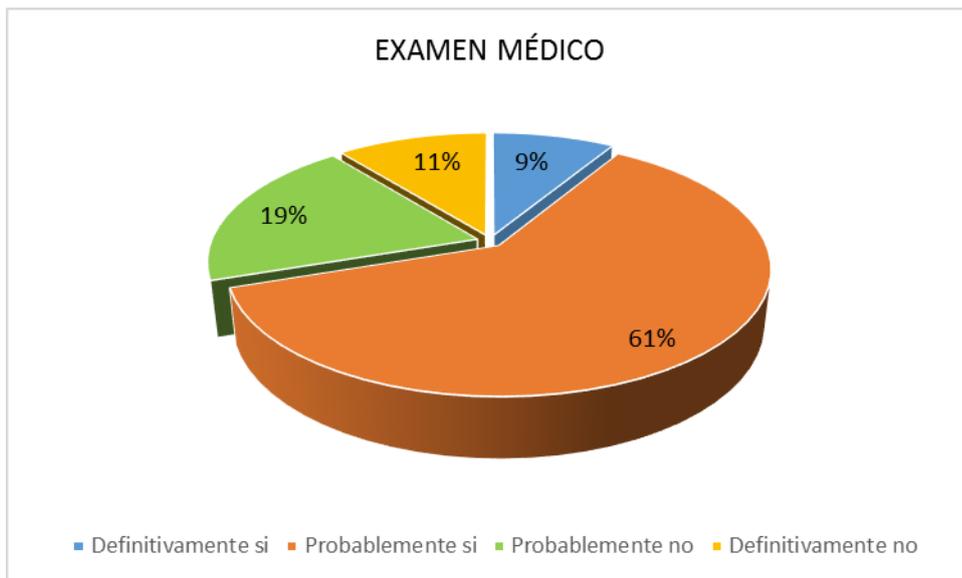
CUADRO N° 14

EXAMEN MÉDICO

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	25	9%
Probablemente si	176	61%
Probablemente no	56	19%
Definitivamente no	31	11%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 12



A la interrogante si es que en la selección de personal dentro de su Empresa se hace obligatorio la realización de un Examen médico de los seleccionados, el 9% respondió que definitivamente si, el 61% respondió que probablemente sí, el 19% respondió que probablemente no y el 11% respondió que definitivamente no.

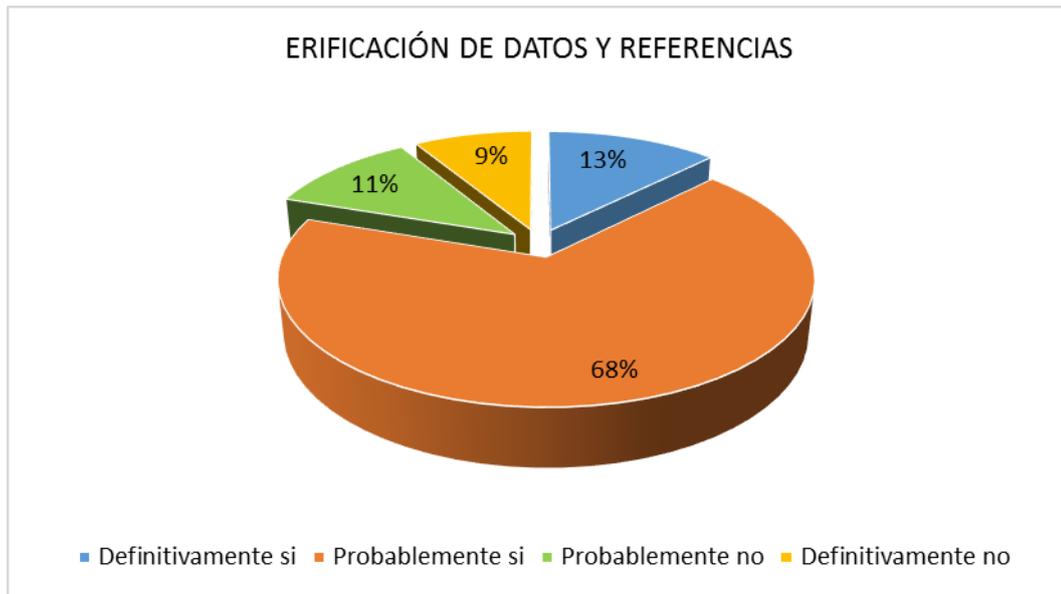
CUADRO N° 15

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	36	13%
Probablemente si	195	68%
Probablemente no	32	11%
Definitivamente no	25	9%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 13



A la interrogante si es que la Empresa donde labora en la selección de personal siempre va realizar la verificación de datos y referencias, el 13% respondió que definitivamente si, el 68% respondió que probablemente sí, el 11% respondió que probablemente no y el 9% respondió que definitivamente no.

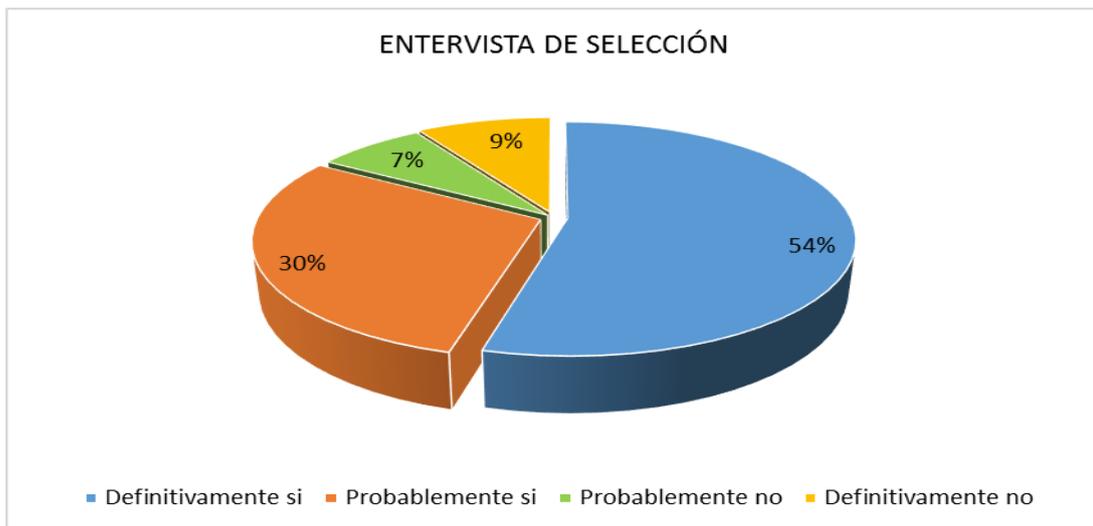
CUADRO N° 16

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	156	54%
Probablemente si	85	30%
Probablemente no	21	7%
Definitivamente no	26	9%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 14



A la pregunta si es que la selección de personal se realiza siempre una entrevista de selección, la mismas que es realizada por personal debidamente calificado y especializado, el 54% respondió que definitivamente si, el 30% respondió que probablemente sí, el 7% respondió que probablemente no y el 9% respondió que definitivamente no.

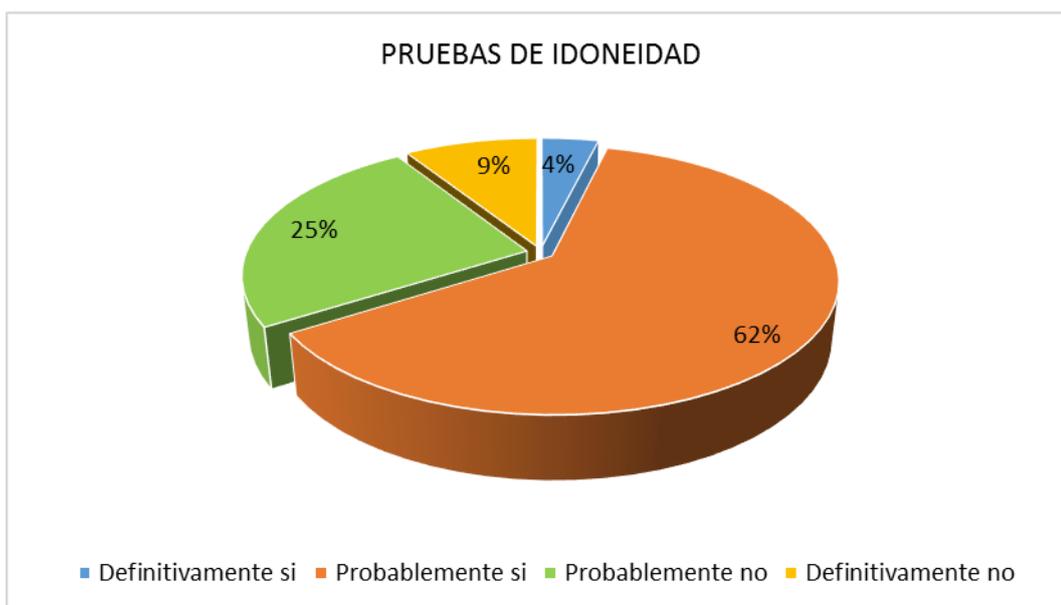
CUADRO N° 17

PRUEBAS DE IDONEIDAD

Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	11	4%
Probablemente si	179	62%
Probablemente no	72	25%
Definitivamente no	26	9%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores de la empresa Graña y Montero

GRÁFICO N° 15



A la pregunta si es que dentro de su empresa, para efectos de la selección de personal siempre se realiza las más elaboradas pruebas de idoneidad, el 4% respondió que definitivamente si, el 62% respondió que probablemente sí, el 25% respondió que probablemente no y el 9% respondió que definitivamente no.

### 4.3 Contrastación de las Hipótesis

#### Planteamiento de la hipótesis 1

H1: La disponibilidad interna de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

H0: La disponibilidad interna de recursos humanos no incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

Hipótesis 01

Disponibilidad interna de recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	4	89	38	20	151
Probablemente si	8	33	14	7	62
Probablemente no	3	12	5	2	22
Definitivamente no	21	18	8	6	53
<b>Total</b>	36	152	65	35	288

Frecuencias esperadas

Disponibilidad interna de recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	18,88	79,69	34,08	18,35	151,00
Probablemente si	7,75	32,72	13,99	7,53	62,00
Probablemente no	2,75	11,61	4,97	2,67	22,00
Definitivamente no	6,63	27,97	11,96	6,44	53,00
<b>Total</b>	36,00	152,00	65,00	35,00	288,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1)(4 - 1) = 09$  grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 49.75$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $49.75 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

La disponibilidad interna de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

**Planteamiento de la hipótesis 2**

H2: La disponibilidad externa de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

H0: La disponibilidad externa de recursos humanos no incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

Frecuencias observadas

Disponibilidad externa de recursos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	8	34	15	8	65
Probablemente si	4	86	37	20	147
Probablemente no	4	16	7	4	31
Definitivamente no	20	16	6	3	45
<b>Total</b>	36	152	65	35	288

Frecuencias esperadas

Disponibilidad externa de recursos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	8,13	34,31	14,67	7,90	65,00
Probablemente si	18,38	77,58	33,18	17,86	147,00
Probablemente no	3,88	16,36	7,00	3,77	31,00
Definitivamente no	5,63	23,75	10,16	5,47	45,00
<b>Total</b>	36,00	152,00	65,00	35,00	288,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 67.55$$

7) Decisión Estadística

Dado que  $67.55 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

La disponibilidad externa de recursos humanos incide positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### Planteamiento de la hipótesis 3

H3: Las políticas de la empresa sobre recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

H0: Las políticas de la empresa sobre recursos humanos no inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

Frecuencias observadas

Políticas de la empresa sobre recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	3	11	5	2	21
Probablemente si	24	103	44	4	175
Probablemente no	6	24	10	5	45
Definitivamente no	3	14	6	24	47
<b>Total</b>	36	152	65	35	288

Frecuencias esperadas

Políticas de la empresa sobre recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	2,63	11,08	4,74	2,55	21,00
Probablemente si	21,88	92,36	39,50	21,27	175,00
Probablemente no	5,63	23,75	10,16	5,47	45,00
Definitivamente no	5,88	24,81	10,61	5,71	47,00
<b>Total</b>	5,88	24,81	10,61	5,71	47,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda.

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 82.89$$

## 7. Decisión Estadística

Dado que  $82.89 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

Las políticas de la empresa sobre recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

### **Planteamiento de la hipótesis 4**

H4: Las prácticas de reclutamiento de recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

H0: Las prácticas de reclutamiento de recursos humanos no inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

Frecuencias observadas

Prácticas de reclutamiento de recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	3	14	19	3	39
Probablemente si	20	82	35	19	156
Probablemente no	3	11	5	2	21
Definitivamente no	10	45	6	11	72
<b>Total</b>	36	152	65	35	288

Frecuencias esperadas

Prácticas de reclutamiento de recursos humanos	Selección del talento humano				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	4,88	20,58	8,80	4,74	39,00
Probablemente si	19,50	82,33	35,21	18,96	156,00
Probablemente no	2,63	11,08	4,74	2,55	21,00
Definitivamente no	9,00	38,00	16,25	8,75	72,00
<b>Total</b>	36,00	152,00	65,00	35,00	288,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 23.93$$

7. Decisión Estadística

Dado que  $23.93 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8. Conclusión

Las prácticas de reclutamiento de recursos humanos inciden positivamente en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

#### **4.4 Discusión de Resultados**

Al haber determinado la relación entre las variables en estudio. Es importante, ahondar en el tema a efectos de corroborar lo señalado, para ello sustentamos lo dicho a través de marco teórico relacionado al tema de investigación, el cual se detalla a continuación:

##### **Administración de recursos humanos**

Les hablaremos sobre la administración de recursos humanos ya que es un tema importante la cual sirve para poder conocer al personal de una organización, para que podamos llegar a nuestras metas establecidas.

Se encarga de verificar el trabajo de una organización para desempeñar las actividades y funciones de cada trabajador, realiza al personal para analizarlo, recluta a los candidatos que quieres desempeñar el puesto selecciona al mejor candidato para el puesto establecido, comunicarse con los empleados a través de entrevistas, y una buena capacitación por parte de la empresa para que los empleados puedan tener una mejor práctica y experiencia en su trabajo.

“Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo”. sit<sup>60</sup>

Recursos humanos es el departamento con mayor desempeño en una organización ya que es la que trabaja con todo el personal de la empresa, se encarga de verificar los sueldos y salarios de todos los empleados incluso al mismo personal de recursos humanos, además de todo esto el departamento se encarga de poner las reglas de la empresa para tener un mejor comportamiento y disciplina.

### **Planeación de recursos humanos**

Se determina un propósito ya que en esta área debe haber un buen objetivo para poder tener un mejor desempeño laboral además de todo tener una buena presentación tanto interna como externa ya que es algo muy importante para verificar en el área de recursos humanos, y eso se logra de la manera más posible y concreta ya que cada uno cuenta con sus metas especificadas.

“La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia lo interior de la organización dentro de esta y hacia afuera”.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Dessler, G., & Varel, R. (2004) Administración de recursos humanos. México: Pearson.

<sup>61</sup> Caldera, R (2004) Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua. p. 6

No solo consistirá en una capacitación de saber las responsabilidades si no también se pueden producir carreras individuales para poder ejercer mejor y poder tener un mejor desempeño laboral, ya que está diseñado para poder conocer las habilidades y conocimientos del personal.

En esta área cada punto solicitado es importante ya que se verifica a cada uno del personal tanto su forma de vestir hasta su comportamiento dentro de una organización, ya que con esto se verifica dónde colocar al personal de la empresa, es necesario ya que es indispensable tener a cada trabajador con diferente personalidad y comportamiento y capacidades para cubrir el puesto necesario.

En el proceso empleo en recursos humanos se aplican objetivos como el análisis de puestos, el reclutamiento y selección.

### **Análisis de puestos**

En esta actividad se encarga de verificar al personal de los conocimientos que tiene en el puesto y saber si puede ser mejor a otras personas ya que necesitamos al personal que cumpla con buenos conocimientos, además de todo lo importante es la experiencia, poco a poco el personal va mejorando con su labor y el área de recursos humanos estará encargado de premiar al empleado.

“Consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo”. sit

Se encargara el comportamiento del personal y se informaran en sus trabajos anteriores el motivo por el cual renunciaron.

Sus objetivos importantes es verificar el perfil del trabajador de acuerdo a lo que el trabajador dice, realiza funciones del área que ocupara desempeñando para poder saber si es bueno en su propia área.

### **Reclutamiento**

En esta actividad de reclutamiento se identifican a los solicitantes para capacitarlos en el área específica para en el momento que empiecen a laborar empiecen con una b una práctica y ahí depende si se seleccionan o no.

“Consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.

El trabajador tiene que saber que se califica todo del trabajador para saber si son capaces de encargarse el puesto requerido para saber esto debe de haber suficientes candidatos para poder escoger uno sin algún problema.

### **Selección**

En la actividad de la selección después de todas las pruebas que les ponen a los reclutados de muchos se encargaran de escoger solo uno ya que solo se necesita uno para el área determinada.

“Proceso mediante el cual la organización elige de entre un grupos de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa”<sup>62</sup>.

Ya que uno será el que tenga mejor conocimiento, mejor experiencia mejor comunicación, después de todo esto el trabajador se encargara de varias actividades la cual será las entrevistas con el jefe. Consiste en acomodar al mejor solicitante para la organización pasando por varias pruebas si las cumple el trabajador estará seleccionada para el área requerida.

### **Compensación**

Es la actividad que se le otorga a los empleados por prestar sus servicios, es una ayuda que ayudamos a motivar a los empleados.

“Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.”

Ya que cuentan con actividades la cual a la empresa les interesa trabajar con empleados que tengan responsabilidades y es por eso que

---

<sup>62</sup> Mondy, W., & M., R. (2005) administración de recursos humanos. México: pearson. pp. 5

se le otorga una bonificación para que podamos seguir con nuestros empleados.

### **Beneficios sociales**

Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

### Higiene y seguridad

Esta es una actividad muy indispensable en una organización ya que para poder realizar sus funciones es necesario contar con una buena seguridad para mantener la confianza en el área de trabajo.

“Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados”.

La limpieza es muy importante en una organización ya que nos evitamos riesgos de enfermedades y salud y así evitar que nuestro personal se enferme y podamos perder personal con días de

descansos, por eso contamos con cuartos de enfermería y primeros auxilios para evitar correr riesgos dentro de la empresa.

### **Entrenamiento y desarrollo**

Se encarga de relacionar a los empleados a programas que la empresa otorgue para que tengan un mejor desempeño laboral, ya que con todo esto podremos llegar a una mayor productividad en la organización.

“Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa” sit

Su función importante es que por medio a estas capacitaciones se lleve la calidad de los procesos de la empresa, aumentar el conocimiento.

### **Relaciones laborales**

Resuelven los conflictos de la organización mediante el capital de la empresa dentro de una negociación de los empleados.

“Es la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados”.

### **Desarrollo organizacional**

Su función importante es mejorar la eficacia de la empresa a un plazo determinado para poder manejar la estructuración de la organización.

“Métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”

### **Auditoría**

Saber si los empleados están aprendiendo en sus capacitaciones y platicas otorgadas para que después de un tiempo no haya problemas al estar dentro de la empresa y no corra riesgos y así no nos afecta en gastos.

“Es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”.

### **Funciones de la gestión de recursos humanos**

La gestión son las personas contratadas por una organización ya que para una empresa es muy importante la selección del personal para poder llegar a su meta u objetivo final la cual esto se podrá teniendo un buen personal capacitado para poder desempeñar bien su trabajo, ya que con esto el personal comprende todos los servicios que desempeñan.

“La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas”.<sup>63</sup>

Ahora esto funciona con todo el personal para que todos los empleados colaboren para poder llegar a una meta establecida ya que con esto los trabajadores se motivan para que en las empresas haya una mejor producción para obtener una mejor calidad de vida en el desempeño de su trabajo y en su vida cotidiana.

---

<sup>63</sup> Sánchez, V. (2013) funciones de la gestión de recursos humanos. <http://www.eoi.es>

## CAPITULO IV:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- a) El proceso de reclutamiento de personal se relaciona directamente con la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- b) La disponibilidad interna de recursos humanos se relaciona directamente con la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- c) Existe relación entre la disponibilidad externa de recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- d) Existe la incidencia de las políticas de la empresa sobre recursos humanos en la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.
- e) Existe relación entre las prácticas de reclutamiento de recursos humanos y la selección de talento humano de la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Inmobiliario Graña y Montero.

## 5.2 Recomendaciones

- a) Es muy importante, que en las organizaciones al momento de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, se realice de conformidad a las directivas implementadas y con el cumplimiento de las normas establecidas para contratar y elegir al personal más idóneo para cada cargo. Evitando el riesgo de contratar a personas con malos antecedentes o que no reúnan las características requeridas para el puesto sometido a concurso.
- b) Los encargados del reclutamiento del personal están obligados a evaluar exhaustivamente toda la información proporcionada por el interesado (concurante) y analizar cuidadosamente los resultados de las pruebas y entrevistas. Esto con la finalidad de contar con el personal que se requiere y evitar, así, la rotación de personal por renunciaciones y despidos, lo cual va en desmedro de la organización.
- c) Hay que tener en cuenta que el proceso de reclutamiento dentro de una organización es el más importante, dado que de la elección de su personal va depender el éxito o fracaso de la Empresa. Por lo tanto, se debe aplicar en forma correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto a fin de evitar la intrusión de factores internos como externos, que influyan en los

nombramientos de personal que no cumpla con los requisitos establecidos para el cargo en concurso.

d) Es necesario que se realicen las contrataciones del personal, teniendo en cuenta en perfil establecido para cada puesto. Asimismo, el personal debe ser sometido de manera constante a evaluaciones sobre su desempeño (sobre su labor que realiza). Esto con la finalidad, de poder detectar oportunamente los problemas laborales o personales, que de alguna u otra manera influyan negativamente en la realización efectiva de las labores diarias de la organización.

e) Es necesario que dentro de una organización exista un órgano encargado de evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto a efectos de poder actualizar a los encargados de esta tarea. Debiendo, realizarse estas tareas conforme los cambios que se puedan suscitar en el tiempo, y así mejorar los sistemas actuales de reclutamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Milton L. B. y James C. Naylor (1994) *Psicología Industria: Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas pp. 13.
2. *Diario Oficial EL PERUANO* (13/06/14).
3. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006) *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*. Second Edition. Pag. 289.
4. Llanos, J. (2005) *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Editorial Pax. pp. 81, 79.
5. Shamil, Naoum (2001) *People & Organizational management in construction*. Editorial: ICE Publishing pp. 64.
6. Chiavenato, Idalberto (2002) *Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición*; Editorial Mc Graw Hill.
7. Chiavenato Idalberto (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. McGraw Hill, Colombia. pp. 234.
8. Chiavenato Idalberto (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw - Hill.

9. Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle (2003) La gestión de los Recursos Humanos. 3era Edición. Madrid, España. pp. 33, 36, 7.
10. Sherman, A. Bohlander G. Snell S. (1999) Administración de Recursos Humanos", International Thomson Editores, México. pp. 56.
11. Sherman, C. (1987) Administración de Personal. Compañía Editorial Continental. S.A de C.V. México, pp. 154.
12. Robbins, Stephen (1996) Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima Edición. México. pp. 63.
13. Dessler, Gary (1996) Administración de Personal. Sexta Edición, Prentice Hall. México. pp. 201.
14. Bernárdez, Mariano (2008) Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera edición. Editorial Author House. USA. Pp. 193, 194.
15. Deloitte (2001) Talento de vanguardia 2020: Construyendo juntos la recuperación - Lo que el talento espera y la forma en que los líderes están respondiendo. Disponible en: <http://www.deloitte.com/assets>.
16. <http://www.sisman.utm.edu/gestiondeltalentohumano>.

17. García Azcanio, A. (2003) Potencial Humano. La noción de Competencia, Trabajo de Diploma tutorado por M. Manzano y M. Díaz Pérez, Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
18. Chavenato Idalberto (2004) Gestión Del Talento Humano. Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia. Pp. 6.
19. Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México. Pp. 70.
20. Chiavenato Idalberto (2002) Gestion del Talento Humano. Editora McGraw-Hill. Pp. 6.
21. Chiavenato, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A.
22. Caldera, Rodolfo (2007) El Recurso humano en las empresas. <http://es.wikipedia.org>.
23. Chiavenato, Idalberto (2007) Gestión Del Talento Humano. Octava edición, editorial Mc Grawhill, México 2007. Págs. 122.
24. Chuquisengo, R. (2008) Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-deltalento-humano.html>.
25. Alhama, R; Arrastra, A & Martínez, T (2004) Nuevas formas organizativas. La Habana: Ciencias Sociales. Pág 27.

26. Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. (1996) *Gestión de Recursos Humanos*. 4ª edición. España: Editorial Irwin.
27. Alles, M. (2002) *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. México: Granica.
28. Flores Carlos (s/f) *Psicología del Trabajo*. UNMSM.
29. <http://www.lavanguardia.com>.
30. Martínez Recio Verónica Beatriz (2013) *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Tesis de maestro en Administración. México, Distrito Federal.
31. David Wug Meharifie Violeta (2006) *Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Maestría en Administración de Recursos Humanos. pp. 81.
32. Mariño Hernando (1993) *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. Pág. 2.
33. <http://definicion.de/comunicación>.
34. Spencer y Spencer. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York. pp. 123
35. <http://definicion.de/conocimiento>.

36. Edgard H. Schein, (2000) Behavioral Sciences for Management. en Joseph W. McGuire (Org.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints, Englewood Cliff, PrenticeHall, pp. 24-25.
37. <https://es.wiktionary.org/wiki/eficacia>.
38. Felipe Adrián Vásquez Gálvez (2010) La Evaluación del Desempeño Ambiental- Pág. 1 Editorial - México.
39. <http://definicion.de/etica/>
40. WWW.ABC.conceptos.
41. <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/glosario/>
42. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1998) Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México. pp. 501.
43. De la Garza, E. (2007) Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. Pp 32.
44. <http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>.
45. Yarce, Jorge (2003) Construcción de Valores - 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional. Pp. 88.

46. Barber, A. (1998) Recruiting Employees. En: Sage Publications Thousand Oaks. [En línea].
47. Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill. Pp.103.
48. Davis, k. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ª ed). México: McGraw-Hill. pp. 246.
49. Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Octava Edición. pp. 256.
50. <http://recursoshumanosfergiepadilla>.
51. García y Navarro, (2008) El Capital Humano y las Organizaciones. España. Pp. 86.
52. Díaz-Pérez, M. (2004) La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
53. Reyes, P.: (2000) La historia del general. Ed. Panorama, p. 61, México.
54. Rachman, D. y Mescon, M. (2001) Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 282, México.
55. Chiavetato, Idalberto (2004) Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. MC. Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. pp. 166.

56. William B. Werther Jr., Keith Davis. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos": Edición 5ta: pp. 90.
57. Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. MC. Graw Hill. Santafé de Bogotá. pp. 174.
58. Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos. MC. Graw Hill. Santafé de Bogota pp.179.
59. Dessler, G., & Varel, R. (2004) Administración de recursos humanos. México: Pearson.
60. Caldera, R (2004) Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua. p. 6
61. Mondy, W., & M., R. (2005) administración de recursos humanos. México: pearson. pp. 5
62. Sánchez, V. (2013) funciones de la gestión de recursos humanos. <http://www.eoi.es>

# ANEXOS

## ENCUESTA

1. ¿Cómo califica usted el proceso de reclutamiento de personal en su Empresa?
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
  
2. ¿Considera usted que en su Empresa, para efectos del reclutamiento y selección de personal es necesario evaluar la disponibilidad interna de los recursos existentes?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
3. ¿Considera usted que en su Empresa, para efectos del reclutamiento y selección de personal es necesario evaluar la disponibilidad externa de los recursos existentes?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
4. ¿Considera usted que su Empresa cuenta con las Políticas más efectivas en el manejo de los Recursos Humanos?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no

5. ¿Considera usted que en su Empresa, las prácticas de reclutamiento de personal permiten elegir a los servidores más preparados y capacitados?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
6. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan dentro de una empresa para mejorar el clima organizacional?
  - a. El reclutamiento interno
  - b. La transferencia de personal
  - c. Ascensos de personal
  - d. Transferencia con ascenso de personal
  - e. Programas de desarrollo de personal
  - f. Planes de profesionalización de personal
  
7. ¿Considera usted que dentro de su Empresa los empleados actuales pueden ser promovidos o transferidos para la mejora en sus condiciones laborales?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
8. ¿Qué elementos considera usted que evalúan los jefes de Recursos Humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores?
  - a. La información relacionada con el proceso de gestión del recurso humano
  - b. El resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
  - c. Los resultados de los programas de perfeccionamiento
  - d. La descripción del cargo que ocupará el candidato interno
  - e. Los planes de carrera del personal
  - f. El reclutamiento externo

9. ¿De qué manera considera usted que la Empresa donde labora busca mejorar y mantener su prestigio?
- a. Trayendo nuevos especialistas a la empresa
  - b. Trayendo nuevas experiencias a la organización
  - c. A través de la importación de ideas nuevas
  - d. A través de nuevos enfoques acerca de los problemas internos de la organización
  - e. Renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización
  - f. Con políticas de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente.
  - g. Aprovechando las inversiones en capacitación
  - h. Aprovechando las inversiones en desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos
  - i. Usufructuando de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás
10. ¿Considera usted que la selección de talento humano es una de las herramientas más importantes para poder mantener el prestigio de una Empresa?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
11. ¿Considera usted que la decisión de contratar es la tarea más complicada de un Empresa?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no

12. ¿Considera usted que en su Empresa se realiza una exhaustiva y realista descripción del puesto que se somete a concurso?
- Definitivamente si
  - Probablemente si
  - Probablemente no
  - Definitivamente no
13. ¿Considera usted que los concursos y selección de personal se encuentran a cargo de un supervisor especializado en Recursos Humanos?
- Definitivamente si
  - Probablemente si
  - Probablemente no
  - Definitivamente no
14. ¿Considera usted que en la selección de personal dentro de su Empresa se hace obligatorio la realización de un Examen médico de los seleccionados?
- Definitivamente si
  - Probablemente si
  - Probablemente no
  - Definitivamente no
15. ¿Considera usted que la Empresa donde labora en la selección de personal siempre va realizar la verificación de datos y referencias?
- Definitivamente si
  - Probablemente si
  - Probablemente no
  - Definitivamente no

16. ¿Considera usted que en la selección de personal se realiza siempre una entrevista de selección, la misma que es realizada por personal debidamente calificado y especializado?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
17. ¿Considera usted que dentro de su empresa, para efectos de la selección de personal siempre se realiza las más elaboradas pruebas de idoneidad?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no