



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TITULO**

**PLAN DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD  
DE LA EMPRESA PILADORA NUEVO HORIZONTE S.A.C  
MONSEFU, 2016.**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFECIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**PATAZCA CHAVESTA MANUEL ANGEL**

**ASESOR**

**Dr. ZEÑA QUÉPUY, CARLOS NATALIO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
RECURSOS HUMANOS**

**PERÚ 2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres que fueron mi guía y motivación, venciendo las adversidades de la vida nos supieron encaminar por el camino del bien lleno de responsabilidades y esfuerzo y dedicación; y a Dios que nos da la vida para seguir luchando por nuestros sueños.

A Jesucristo que día a día nos alentaba para continuar en los momentos más difíciles de nuestra vida y poder lograr nuestras metas planteadas.

**Manuel**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo, y a su fundador por abrirnos sus puertas y adquirir todos los conocimientos para forjarnos como profesionales y salir a aportar a la sociedad.

Profesor Carlos Zeña Quepuy por su generosidad al brindarnos su apoyo incondicional, la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos, para poder culminar con el desarrollo de este trabajo integrador con éxito.

**EL AUTOR**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: “Plan de Selección del Talento humano por competencias para incrementar la Productividad en Piladora Nuevo Horizonte s.a.c”, periodo 2016-2017, esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Los resultados de la investigación condujeron a demostrar que la Empresa Piladora nuevo horizonte s.a.c se encuentran problemas tanto como organización y gestión generando

Señores miembros del Jurado Calificador, estoy convencidas de que con su alto criterio profesional sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y perseverancia para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación. Del mismo modo, espero sus valiosas sugerencias que permitirán enriquecer aún más esta investigación, sirviendo de apoyo a la comunidad educativa en la noble tarea de lograr la información integral del educando.

El autor.

## INDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUNTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCION.....	11
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.3.1. Teorías de talento humano por competencias.....	17
1.3.2. Dimensiones del talento humano por competencias.....	23
1.3.3. Teorías de la productividad.....	23
1.3.4. Marco Conceptual.....	28
1.4. Formulación del problema.....	30
1.5. Justificación del problema.....	30
1.6. Hipótesis.....	31
1.7. Objetivos.....	32
1.7.1. Objetivo General.....	32
1.7.2. Objetivos Específicos.....	32
II. MÉTODO.....	34
2.1. Diseño de Investigación.....	34
2.2. Variables, Operacionalización.....	34
2.2.1. Variables.....	34
2.2.2. Operacionalización.....	35
2.3. Población y Muestra.....	37
2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	38
2.4.1. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	38
2.4.2. Validez y Confiabilidad.....	39
2.5. Métodos de análisis de datos.....	40
2.6. Aspectos éticos.....	40

<b>III. RESULTADOS</b> .....	43
<b>3.1. Evaluación de la productividad de la empresa</b> .....	43
<b>3.2. Diseño del programa</b> .....	47
<b>3.3. Presentación de datos del Post Test</b> .....	48
<b>3.4. Datos comparativos del pos test</b> .....	52
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	53
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	56
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	60

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar los niveles de productividad de los colaboradores de la empresa Piladora Nuevo Horizonte s.a.c periodo 2016 - 2017. Se trabajó con una muestra de 30 trabajadores, en quienes se observó la baja productividad. El presente estudio de tipo aplicado desarrolló el diseño de investigación pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio. Los porcentajes del cuestionario en el pre test ( $\bar{X}$ : 7.84). Se diseñó el Manual de selección del talento humano por competencias para incrementar la productividad de la empresa Piladora Nuevo horizonte s.a.c. El manual de competencias y talleres fueron desarrollados con los 30 trabajadores de la muestra, logrando un resultado de ( $\bar{X}$ : 15,25) puntos en el post test. Al comparar los resultados obtenidos en el pre y post test se observó un incremento de ( $\bar{X}$ : 7,41 ) donde se evidenció la influencia del programa logrando así alcanzar una mayor productividad en los colaboradores.

**Palabras claves:** Competencias, Productividad, Programa

## **ABSTRACT**

The present research work had as objective to determine the productivity levels of the collaborators of the company Piladora Nuevo Horizonte sac period 2016 - 2017. We worked with a sample of 30 workers, in whom the low productivity was observed.

The present study of type Applied developed the pre-experimental research design with pre and post test. To a single study group. The percentages of the questionnaire in the pretest (X 7.84). The Manual of selection of human talent by competencies was designed to increase the productivity of the company Piladora Nuevo horizonte sac. The manual of competitions and workshops were developed with the 30 workers of the sample, achieving a result of (X, 15, 25) points in the post test. When comparing the results obtained in the pre and post test an increase of (X, 7, 41) was observed where the influence of the program was evidenced, thus achieving a higher productivity in the collaborators

**Keywords:** Competencies, Productivity, Program



# **I. INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Realidad problemática

La situación problemática en el presente estudio está basada en la escasa productividad en algunas empresas nacionales y extranjeras; las probables causas serían: la incorrecta selección del talento humano, falta de criterio empresarial, poca inversión y escasa atención que se presta a la selección del personal. Esto genera deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, duplicidad de funciones, percepciones negativas de los jefes inmediatos y bajo rendimiento en la productividad.

A nivel mundial, “los países que más dificultades tienen al contratar colaboradores calificados son los asiáticos: Japón (55%), Malasia (52%) y Singapur (50%)” (Mercado, 2015). Problema que se relaciona con el objeto de estudio de la presente investigación.

Según diario Mercado “en 32% de empresas de América Latina. Existen escasez de colaboradores calificados, es decir, no cuentan con competencias genéricas y específicas para ocupar puestos de trabajo” (Thornton, 2014, p .1, 2). Esto es cierto, porque en Argentina, 16% de empresas tienen dificultades para encontrar personal idóneo para desarrollarse en los puestos que se requieren.

En Perú, el diario Gestión señala que “28% de empresarios presentan problemas al reclutar y seleccionar personal calificado; los principales factores son: falta de experiencia especializada (24%), ausencia de competencias blandas (21%), inteligencia emocional (15%), liderazgo (21%), comunicación efectiva (19%) que muchos colaboradores no desarrollan” (Lizárraga, 2013, pp.1,2)

Según la Revista Horizonte Empresarial de Lambayeque “la empresa Buró Outsourcing S.A.C., reflejó que 37% de colaboradores ocupan puestos que no están a la altura de su nivel profesional” (Ruiz, 2015, pág. 1 ). Se comprueba que la referida empresa debe implementar un proceso riguroso al reclutar y seleccionar personal, determinando que los colaboradores deben

cumplir con las competencias requeridas como: trabajo en equipo, pro actividad, capacidad de trabajo colectivo y liderazgo.

La empresa Pilladora Nuevo Horizonte ubicada en Prolongación Miguel Grau, km 2.5, distrito de Monsefu, se dedica a brindar el servicio de pilado de arroz en cáscara y venta a nivel local, nacional. En este ámbito se han identificado colaboradores no idóneos para ocupar los puestos requeridos en la empresa, esto genera deficiencias en el logro de objetivos institucionales as incumplimiento de funciones establecidas por los jefes inmediatos , falta de productividad, bajo rendimiento en tareas encomendadas, así como poco compromiso con la organización.

Además, la empresa en estudio no cuenta con un área de Recursos Humanos, lo cual genera problemas al reclutar y seleccionar personal capacitado y competente; también en Gerencia no existe una política que permita evaluar al personal en las distintas áreas de la organización, produciendo una desventaja para ser competitivo dentro del sector agro industrial.

Se constata que en Piladora Nuevo Horizonte SAC, no existe una política de capacitación permanente, ni incentivos salariales; asimismo se percibe poca integración entre jefes y colaboradores, lo que origina desmotivación, estrés laboral, deficiente clima organizacional y tensiones entre ellos.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales**

Cojulun (2011), en su tesis investigó sobre competencias laborales como base para la selección de personas en el país de Guatemala; al final de trabajo de campo presentada, anoto como conclusión más relevante: “Que las pruebas técnicas deben incluir una comprobación de las competencias requeridas y el proceso de selección se completa con una evaluación de Assessment Center” (p. 102)

Conclusión atrayente que se relaciona con las variables de nuestro trabajo de investigación que permite visualizar a un enfoque de poder tomar una política para poder evaluar a un personal por competencias, ya que se puede implementar nuevas técnicas modernas de evaluación y dejando de lado las evaluaciones tradicionales.

Tobar (2011), en la tesis formuló un manual de reclutamiento y selección de los colaboradores para medir su incidencia organizacional en Ecuador; al término de su trabajo influyó esta conclusión relevante: “Que los indicadores del manual deben ser respetados íntegramente, ya que la mayor parte de los trabajadores que ha ingresado a la empresa de forma esporádica afecta el desarrollo de la misma” (p.97).

Conclusión interesante que se observa en la investigación y permite tener una clara idea de los problemas que se puede suscitar, por no establecer un manual de competencias, generando deficiencias al atraer un nuevo colaborador. Además permite tener ideas claras que generan valor hoy en la actualidad, estableciendo medidas que permitan atraer a un personal calificado, eficiente, talentoso y competente.

Londoño (2010), en la tesis llegó a la siguiente conclusión: “el Modelo de Gestión por competencias mejora: productividad, capacidad intelectual y humana, trabajo eficiente en las áreas administrativas, es un modelo, que no requiere mucha inversión económica, más bien compromiso y planificación de jefes inmediatos” (p.136)

Esta conclusión ofrece una información apreciable para el trabajo de investigación permitiendo conocer temas que abordan hoy en la actualidad generando desarrollo en colaboradores eficaces y eficientes, permitiendo evaluar capacidades y competencias que genera confianza entre empleador y éstos. Al establecer el referido modelo permite evaluar el tipo de colaborador que se desarrollará en la organización, teniendo una visión clara de los aportes que brindará.

## **Nacionales:**

Marcillo (2014) en su tesis plasmó un modelo de gestión por competencias, al final del trabajo anotó la siguiente conclusión: “que existe una escasa atención al talento humano, y se sigue empleando un método tradicional para evaluar a colaboradores en sus tareas encomendadas, que no resulta beneficioso a la hora de determinar a los más competentes” (p.99).

La conclusión indica que se debe tener en cuenta que un potencial humano siempre se requiere de sus habilidades, destrezas, conocimientos que permitan crecer y desarrollarse en los sectores más competitivos en el mercado laboral ya sean empresas públicas o privadas, con estrategias que permitan mejorar su rendimiento, cumplir con sus objetivos establecidos y permitan determinar una evaluación correcta al determinar resultados.

Mazuelos (2013), en su tesis aplicó un modelo por competencias y concluyó que: “al desarrollar un proceso de selección de personal aplicando el referido modelo, genera comportamientos en el grupo humano para que sean personas exitosas y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico” (p.115) .

Esta conclusión refiere que es necesario evaluarlos y que cuenten con lo requerido para poder generar crecimiento, desarrollo, productividad al asumir sus responsabilidades en el cargo que se le ofrece. Esta evaluación podría estar en el modelo de competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Dentro del proceso de la selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos no idóneos.

Tito (2012), en su tesis determinó como conclusión: “existe carencia significativa de mano de obra técnica y calificada para cumplir con las funciones encomendadas .No es fácil encontrar personal calificado para desempeñarse dentro de la organización, debido que en el mercado laboral hay una escases de trabajadores” (p.119)

Conclusión que permite evaluar a nuestro trabajo de investigación que admite establecer y analizar al mercado laboral como se está desarrollando actualmente, generando polémica entre colaboradores, y empleadores, por imponer sus propias condiciones y beneficios de poder ganar ganar.

### **Locales**

Díaz y Delgado (2014), en su tesis determinaron como conclusión: “existe necesidad de tener en las instituciones colaboradores competentes, capaces de generar cambios positivos, al interior de la organización, personas talentosas que sean capaces de resolver problemas y enfrentar los desafíos”. (p .102)

Conclusión importante que se relaciona con la variable de investigación para determinar qué tan importante es poder tener colaboradores capaces de resolver conflictos que se presentan en la misma, tomando una iniciativa por sí mismo, y generando confianza. Cuando tenemos colaboradores eficientes permite tener mayor productividad y un mejor desenvolvimiento para manejar estrategias que ayudan a tomar decisiones correctas para no tener un desequilibrio en transcurso del tiempo.

Semper tegui (2014), en su tesis expresó como conclusión “la importancia al contratar personal para que ocupen puestos que conciben mayor preparación en conocimientos, habilidades blandas, genéricas, debe tener como política pautas a seguir al seleccionar personal, generando compromiso y confianza para la organización” (p.123)

Conclusión que permite evaluar al personal por parte de la gerencia administrativa se quiere compromiso, para establecer los requerimientos y políticas para seleccionar a las personas más competentes que ayudan a mejorar a la institución, tanto en sus fortalezas y debilidades que se presentan en la trayectoria del crecimiento.

Campos y Farroñan (2012), en su tesis determinaron como conclusión, “que los problemas que hoy se enfrentan las organizaciones es como Administrar el capital humano, es importante reclutar a las personas que

tengan la capacidad y el dominio para las posiciones adecuadas según el perfil del puesto”. (p.96)

En esta conclusión se observa una información valiosa para analizar los criterios de evaluación al determinar puestos que se requieren, tomando como medidas las posibles dificultades que se pueden dar en el transcurso del tiempo por no seleccionar a los más competentes. Permite tener una amplia visión como establecer un capital humano que pueda enfrentar las decisiones correctas para generar compromiso y desarrollo.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Teorías de talento humano por competencias**

La variable independiente se sustenta en la teoría de David Mc Clelland, profesor de Psicología en Universidad de Harvard, quien a inicios del siglo XX, con su teoría revolucionó el mundo empresarial: “las competencias resurgen con fuerza en Estados Unidos, ya que era preciso buscar otras variables en la formación de competencias, que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. (Artidiello & Conrado, 2003)

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo (Estados Unidos); surgieron entonces, diversas escuelas que concentraron sus esfuerzos en el tema, pero es hasta finales de la década del 90 que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

También Spencer (1993), sustenta la presente variable, pues afirmó “que las competencias son características personales que subyacen los comportamientos de una persona, que están relacionadas, con el desempeño en su puesto de trabajo, excelencia laboral, que predice el comportamiento de situaciones y desafíos laborales” (p.80) Dentro del factor las competencias cumplen un rol de comportamiento y desempeño que permite estandarizar la efectividad del colaborador.

Igualmente, Alles (2015), fundamenta en la presente variable, al sostener que “la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de objetivos estratégicos” (p.79) Para que sean eficaces, se llevan a cabo a través de modelos sistemáticos, en los cuales todos los subsistemas de recursos humanos de la organización las consideren en sus procesos.

Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito, alinearlas en pos de objetivos organizacionales; permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

#### **1.3.1.1 Selección del talento humano por competencias**

La selección es “la escogencia del individuo adecuado para el cargo proporcionado, sentido más amplio, escoger los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”. (Chiavenato, 2012, p.56) Se puede concluir que la selección es la base primordial para poder seleccionar al candidato idóneo para que ocupe dicho puesto que se requiere dentro de la organización.

La selección es “el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico, identificar y emplear a los individuos más aptos para que ejecuten la alineación en el cargo”.(Wayne 2012 ,p.33) Se puede concluir que la selección de personal es identificar y atraer a la organización candidatos capacitados y idóneos para que puedan ejecutar las tareas encomendadas por sus jefes inmediatos atrayendo resultados positivos para el avance de la institución .

La selección es “conjunto de procedimientos para evaluar y medir capacidades de los candidatos, elegir sobre la base de criterios preestablecidos



(perfil de búsqueda), a aquellos que presentan mayores posibilidades de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con necesidades de la organización” (Alles, 2015 , p.185) Tomando como referencia esta definición se concluye que toda selección es proceso rígido, que analiza a los aspirantes, sus conocimientos, actitudes y habilidades en el desempeño del puesto.

Talento: “Suma de habilidades de una persona: dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativas; también comprende la capacidad de aprender y desarrollarse con autonomía” (Mintzberg, 2005, p. 3). Se deduce que el talento gerencial se refiere a las combinaciones de agilidad mental, estratégica, capacidad de liderazgo, madurez emocional, destreza comunicativa, capacidad de atraer talentos e inspirar a talentosos, instinto emprendedor y capacidad de producir resultados.

Talentos “son procesos que involucran la identificación sistemática de las posiciones, de excelencia superdotación, genio, prodigio, inteligencia o actitud natural” (Ferri, 2016, p.13) Se puede concluir que el talento es la facultad que nos hace único y nos diferencia de los demás, asemejando diferencias de nuestros competidores.

Talento, según el Diccionario RAE (2011), es “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona” (p. 968). En consecuencia, el talento es una fortaleza mental, cualidad particular que cada persona posee y que le permite desempeñarse eficientemente en un campo específico.

La competencia se define como “facultad personal de combinar capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente, con sentido ético, comprendiendo la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla” (Escobar, 2016, p. 12). Esto significa identificar conocimientos y habilidades que cada uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al

propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada.

Competencia es “sistema de acciones que involucra habilidades intelectuales, actitudes y otros elementos no cognitivos, como motivación, valores y emociones, que son adquiridos y desarrollados a lo largo de su vida y son indispensables para participar en diferentes contextos sociales” (Gamarra, 2016, p. 4). Entonces en una competencia se pueden distinguir tres características: que es adaptativa, cognitiva y conductual, las cuales se ponen de manifiesto frente a demandas del entorno.

Es adaptativa porque el sujeto que la tiene se modifica asimismo frente a las necesidades que observa del entorno, es decir lo que hace se modifica de acuerdo a la exigencia que identifica, lo que no implica “someterse” sino transformar continuamente lo que nos rodea. Es cognitiva porque utiliza el saber y el pensar para resolver lo que enfrenta. Es conductual porque hace algo concreto que responde a lo que quiere llevar a cabo frente a la demanda que identifica.

La competencia es una “macro habilidad que abarca desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo , ética, desarrollando , poniendo en acción de forma articulada el saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer” (Tobón, 2012, p. 93). Entonces, desarrollan conocimientos, habilidades, pensamientos y valores, formas de actuar para enfrentar diferentes desafíos en el mundo empresarial; abarcan capacidades cognitivas y afectivas, que influyen en el desarrollo de las personas en ámbitos sociales y laborales.

En consecuencia, se define la selección del talento humano como “el direccionamiento de las personas para en base a sus conocimientos, habilidades y actitudes lograr un pleno desarrollo de todas sus potencialidades con el fin de hacer frente a los retos actuales y futuros con mucho éxito” (Tobón 2013, p.17) Esto implica iniciativa, creatividad, obtención de los recursos necesarios, para lograr con eficiencia los objetivos planeados.

Para ello se necesita seleccionar un talento humano capaz de enfrentar a los desafíos de la actualidad, que genere confianza y compromiso a la hora de evaluar a los colaboradores que representen resultados positivos para la organización.

Las características de la selección del talento humano por competencias son: Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles. Contribuir al éxito de la empresa o corporación. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

La selección permite integrar en un solo concepto 3 factores: saber (tener conocimientos), poder (contar con habilidades), querer (poseer actitudes favorables). La gestión por competencias interrelaciona 6 subsistemas de recursos humanos: Análisis y descripción de puestos “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizarla información sobre contenidos del puesto, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipos de personas deben de contratar separa esa posición” (Alles, 2015, p.56). Dentro del marco organizacional se analiza, estructura, define bien los puestos lo que permite especificar las competencias requeridas para aquellos postulantes que quieran ocupar el puesto, determinando competencias blandas y genéricas.

Atracción, selección e incorporación: “para la selección por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias”. (Alles, 2015, p 56) Para incorporar colaboradores dentro de una organización existen 2 tipos de selección: interna y externa, que permiten verificar y atraer nuevos actores con mayor potencial, para desarrollar trabajos más eficientes y competitivos.

Desarrollo y planes de sucesión: “La función de desarrollo requiere identificar al personal con alto potencial, y lo posibles cambios de puesto a

corto y mediano plazo, para de este modo planear las carreras de los individuos, los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar.” (Alles, 2015, p 56). Esto significa promover colaboradores, hacerles seguimiento de evaluación continua, detectando habilidades y destrezas.

Capacitación y entrenamiento: “Son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos pre determinados, por lo tanto, es una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluada” (Alles, 2015, p .56). Dentro del marco organizacional las capacitaciones permiten a los colaboradores entrénalos para que sean más productivos y poder generar en ellos un alto rendimiento de aprendizajes que les permitan elaborar sus tareas sin inconvenientes.

“El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre e relación con la misión y la visión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de posición que se desempeña o a desempeñar” (Alles, 2015, p .56).

Compete a los directivos de las organizaciones el entrenamiento permanente de los colaboradores para el beneficio institucional. Remuneraciones y beneficios: “compensaciones por competencias que la empresa implementa, son remuneraciones variables que consideran en el cálculo, estos elementos: capacidades, puestos y desempeños” (Alles, 2015, p .56) Cuando se habla de remuneraciones, muchas veces los colaboradores se sientan más motivados, productivos y generen mayor compromiso con la organización.

En síntesis ,después de la revisión de la bibliografías especializada, se define la selección talento humano por competencias es el conjunto de macro habilidades, diseñadas para la incorporación de personas con capacidades específicas y decididas a asumir riesgos dentro de las organización, ejecutando trabajos eficientes, generando confianza en los colaboradores,

adoptando diversas decisiones que conllevan hacia el despeje de las organizaciones.

### **1.3.2. Dimensiones del talento humano por competencias**

Las dimensiones que trabaja esta variable independiente son tres: “Conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina; se constituyen en base del desempeño, sin ellos no será posible llevar adelante a la tarea asignada” (Alles, 2015 p. 92). Los indicadores que trabaja esta dimensión son: procesa informaciones, comparte saberes, interrelaciona datos, valora cualitativamente aportes teóricos.

“Habilidades son saberes, procedimentales que permiten ejecutar acciones con destreza y eficacia para desarrollarlas a partir de las capacidades, para alcanzar determinados objetivos” (Tobón, 2012 p.98). Son indicadores de esta dimensión: presenta ideas innovadoras, desarrolla liderazgo, habilidad para realizar el proceso.

“Actitudes son disposiciones afectivas a la acción, que constituyen el motor que impulsan el comportamiento en los seres humanos, inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde a las circunstancias del momento” (Tobón, 2013, p.119). Sus indicadores son: Se comporta adecuadamente, ayuda a los demás, trabajo en equipo, comparte saberes, demuestra idoneidad en todo el trabajo que realiza.

### **1.3.3. Teorías de la productividad**

La variable dependiente se sustenta en la teoría Frederick w. Taylor, denominada teoría de la Administración científica, que surgió por la necesidad de elevar la productividad, A principios del siglo xx, en Estados Unidos en especial había poca mano de obra , la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores .

Frederick W. Taylor fundamentó su teoría en cuatro principios básicos: “El desarrollo de verdadera ciencia administrativa, determinando el mejor método

para realizar tarea. La selección científica de los trabajadores, con aptitudes y responsable de la tarea. Educación y desarrollo del trabajador. Cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos” (Citado por Morris, 2010, p. 127).

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patronos .En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés de elevar la productividad, fundamentando un sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción, además analizo los métodos laborales tradicionales analizando el tiempo y los movimientos de los trabajadores.

También se sustenta en la teoría de Weber (1993) , defensor de la corriente Estructuralista, haciendo mención sobre la baja productividad en el personal, “considerando cuatro elementos comunes dentro del sector empresarial manifestando autoridad, comunicación ,estructura de formalización , estos puntos pueden concretar conflictos tantos jefes , colaboradores ,generando contracciones en la organización” .( p.24)

La teoría estructuralista busca equilibrar recursos para la organización, buscando resultados en el capital humano, abordando aspectos de diferenciación entre las organizaciones formales e informales, generando desarrollo de los objetivos personales y organizacionales.

Finalmente, Chiavenato (2012) sustenta esta variable, al señalar que la “productividad en los colaboradores se encuentra en relación no solo con su estado físico, mental si no también con su estado anímico que permite a los colaboradores llevar resultados positivos desarrollando logros propuestos dentro las áreas de la organización” (p.18). Cuando se establece la , productividad los colaboradores, no solo buscan resultados dentro de los puestos asignados, si no generar un desarrollo de competitividad y producción para el alcance de metas y objetivos planificados durante los periodos asignados.

### **1.3.3.1. Incremento de Productividad**

Según Vargas y Aldana (2014), la productividad “es el incremento sostenido de los resultados, aprovechando cada vez de, mejor manera de los recursos, mas responsablemente y con más inteligencia” (p. 229) Se determina que la productividad es la base primordial que está relacionado de poder emplear nuestras capacidades para generar valor y competitividad dentro del sector empresarial.

Según Smith (2012), define la “productividad como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un junto de recursos dados”. Podemos dar como conclusión que la productividad es la base de producir un bien con los más mínimos recursos empleando creatividad y estrategias para ser más eficientes dentro de la organización (p.59)

Según Gutiérrez (2014), la productividad “es el resultado eficiente que se obtiene en un proceso o sistema eficaz para lograr mejores resultados considerando capacitación, evaluación recursos empleados para generarlos” (p.21). Esto significa que la productividad depende mucho de los recursos empleados, pretendiendo optimizar resultados de cualquier actividad que se lleve a cabo dentro de una organización.

Los beneficios de la productividad son: Preparación para el futuro, que permite a la organización adaptarse a los cambios que ofrece el entorno, evaluando el desempeño de la eficiencia de la producción con respecto a los recursos utilizados, definiendo las estrategias, objetivos y metas claras para mejorar la productividad a corto, mediano y largo plazo, seleccionado tecnologías, materiales y métodos más competitivos para las necesidades de la empresa. (Gutiérrez, 2014, p.67)

*Los tipos de productividad son:* Laboral, “se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final”. (Ramírez, 2012, p.56). Se convierte en mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, buscando mejoras en los procesos

productivos, implementado indicadores de gestión para medir la productividad de los colaboradores.

Productividad total de los factores, “se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros” (Ramírez, 2012, p.56). Permite reconocer que dentro de la organización se debe generar estrategias para poder llevar con eficiencia los resultados para la organización, desarrollando resultados altamente calificados.

Las ventajas de la productividad son: Fácil comprensión, obtención de datos, cálculo de los índices de productividad, venta de la idea a los Administradores, disposición de datos sobre algunos indicadores de productividad para el sector industrial, buenas herramientas de diagnóstico para señalar áreas de mejoramiento de la productividad.

Las desventajas de la productividad se pueden dar: de manera aislada estas medidas, pueden conducir a errores muy costosos, no tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales, tiende a señalar como culpables a áreas equivocadas del control administrativo.

El factor humano como elemento clave en la productividad resulta imprescindible “si la organización desea que tenga altos estándares de calidad y productividad, requiere involucrar al personal para que este mejore sus conocimientos y desempeñe mejor sus funciones” (Fernández, 2013 p.16). La alta dirección tiene la responsabilidad de aprender a administrar mentes, no solo gente, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que de esta variable tan difícil e importante, depende de la productividad

La productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, por qué si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo, la esencia para mejorar la productividad no es tanto el trabajo duro sino el inteligente.

Las principales causas que están perjudicando en la productividad es la falta de capacitación al personal, debido a que los colaboradores han dejado



de utilizar una maquinaria tradicional, pasando a manipular una maquinaria con mayor tecnología la cual ellos no se encuentran preparados para poder ser eficientes , para cumplir con sus tareas encomendadas .

La maquinaria debería producir 100 sacos por hora, sin embargo se obtienen únicamente 80 sacos por hora lo que genera pérdidas significativas para la organización.

Entonces, mediante la revisión de teorías especializadas se definen la productividad como el resultado eficiente que se obtiene en procesos o sistemas eficaces con el fin de alcanzar mejores resultados, previa capacitación al personal, evaluación de los cambios y control de los recursos empelados para generar confianza y fidelidad en los clientes.

Según García Criollo (2005), la productividad es definida como “el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados. El principal motivo para estudiar la productividad en la empresa es encontrar las causas que la deterioran, y una vez conocidas, establecer las bases para incrementarla”.

La productividad se determina de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{cantidad de recursos empleados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

El incremento de la productividad se determina:

$$\Delta p = \frac{\text{Productividad propuesta} - \text{Productividad actual}}{\text{Productividad actual}} \times 100$$

### **1.3.3.2. Dimensiones de la productividad**

Las dimensiones que trabaja esta variable en el presente proyecto son: Efectividad: “es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas, entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos

planificados. (Koontz & Wehrich, 2012, p. 42). Los indicadores de esta variable son: cumplimiento con las tareas encomendadas, cumple con objetivos y resultados propuestos.

Eficiencia: "es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koontz & Wehrich, 2012, p.42). Sus indicadores son: cumple metas con mínimos recursos, rentabilidad dentro de todo el proceso, resuelve problemas, ahorrar gastos.

Eficacia: "es una medida del logro de resultados"(Chiavenato 2012, p.34) es lograr las metas u objetivos propuestos en determinado tiempo. Los indicadores de esta variable son: logro de resultados y corto y a largo plazo, resultados son satisfactorios, refleja organización en la productividad, usa la imaginación en todo el proceso de producción

Capacitación: es "conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones, permitiendo a la organización crecer y desarrollar en conocimientos a sus colaboradores"(Chiavenato 2012,p.45) Los indicadores de esta variable son: Reacciones , aprendizajes , comportamientos , resultados .

Evaluación de desempeño: es "una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro" (Chiavenato 2012, p. 45).la evaluación es un seguimiento a los colaboradores que permite observar cómo responden después de haberles impartido los conocimientos, entrenado para desarrollar sus tareas. Los indicadores de esta variable son: conoce sus funciones asignadas, demuestra habilidades en el puesto de trabajo, y asume actitudes positivas.

#### **1.3.4. Marco Conceptual**

Competencias: Son aquellas "habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten a un trabajador tener un desempeño superior" (Luna 2011), sobre la medida en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas para esta forma diferenciar a un trabajador de otro.

Competencia: “Aptitud o cualidad que hace que la persona sea apta para un fin”. (Luna 2011) suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo, Idóneo capaz, hábil o adecuado para una labor, capacidad y disposición para el buen desempeño.

Competencia laboral: “Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”. (Luna 2011). Esta actitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Competente: “persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales”. (Luna 2011)

Conocimiento: Es el “componente cognitivo que sustenta a una competencia laboral y se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva”. (Luna 2011)

Evaluación de competencia laboral: es el “proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito de normas técnicas de competencia laboral establecidas”. (Luna 2011) .Emiten juicios para apoyar el dictamen si la persona evaluada es competente o aun no, en la función laboral en cuestión.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos. (Luna, 2011)

Gestión por competencias: “Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio” (Luna, 2011). Consiste e n impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Habilidad: “Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido” (Luna 2011).

Nivel de competencia: “Grado de autonomía y complejidad de conocimientos habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva” (Luna ,2011).

Humano: Relativo al hombre o propio de él (Luna ,2011).

Talento: es la “capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados, superiores en un entorno y en una organización determinada” (Luna 2011). El talento es más que conocimiento, ya que implicaría resultados derivados al compromiso, la acción y las capacidades.

Productividad: “definida como cantidad de un producto por unidad de factor que se mide con facilidad cuando se trata de bienes” (Grande ,2012).

Productividad laboral: según la STPS lo define como “el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros, tecnológicos que ocurren en la empresa, para producir bienes , servicios con objeto de promover la competitividad.

Factores productivos: Son aquellos “recursos que se combinan para lograr la transformación de los insumos en productos” (Icontec, 2013) .El conocimiento y la creatividad están categorizados como factores humanos productivos.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera un plan de selección de talento humano por competencias permitirá incrementar la productividad de la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016?

#### **1.5. Justificación del problema**

Se justifica teóricamente por medio de 3 autores, David Mc Clelland, Spencer Spencer y Martha Alles, personajes muy reconocidos por sus grandes aportes a las competencias que a inicios del siglo XX han generado una

revolución en el mundo empresarial, estipulando las competencias como factor clave para las organizaciones, buscando resultados y objetivos claros en cada colaborador.

Desde este aspecto teórico se entiende por competencias capacidades, habilidades, pensamientos, valores, que se pueden identificar en diferentes seres humanos, desarrollando compromiso y desarrollo profesional.

Se justifica metodológicamente porque se emplea diferentes estrategias y técnicas, que nos permiten elaborar el plan por competencias, buscando colaboradores idóneos para los puestos requeridos, unido por el grupo muestral y con la mediación acertada del tesista.

Se justifica desde la dimensión práctica, porque a través del análisis de la situación problemática se encuentren soluciones que permiten mejorar a la organización estableciendo reglas y políticas al momento de reclutar a un nuevo personal para que ocupen dichos puestos en la organización. Dentro del sector empresarial las empresas buscan colaboradores eficaces para cumplir el logro de sus objetivos, porque nos encontramos en un sector empresarial cambiante, donde el capital humano, es el factor clave para poder seguir trabajando, buscando estrategias que permitan crecer y desarrollarse en un mercado muy competitivo.

La relevancia social del proyecto se centra en el aporte de las micro y pequeñas empresas, que tienen la mayor probabilidad de problemas al ahora de seleccionar al personal, afectando el crecimiento de la empresa, el objetivo potencial es brindar el apoyo, que el plan de competencias les permita evaluar a colaboradores con habilidades potenciales para el desarrollo de la organización, generando mayor crecimiento económico, productividad eficiente en la empresa.

## **1.6. Hipótesis**

Si se implementa un plan de selección de talento humano por competencias, entonces se incrementará la productividad de la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016?

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Implementar un plan de selección de talento humano por competencias que permita el incremento de la productividad de la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Identificar los niveles de productividad, mediante un cuestionario y registros de la productividad, antes de la aplicación del estímulo en la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016.

Ejecutar un plan de selección del talento humano por competencias con los trabajadores de la muestra de estudio de la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016.

Verificar los progresos de productividad después de la aplicación del plan, mediante un cuestionario y evaluación de indicadores de productividad en la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016.

Comparar los resultados para determinar el incremento de la productividad una vez aplicado el plan de selección de talento humano por competencias en la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, Monsefu, 2016.

## **II: MÉTODO**

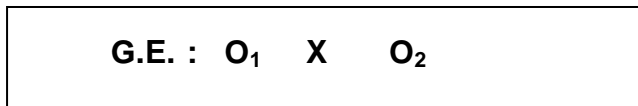
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación

Diseño pre experimental, según Hernández (2001), consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo de personas e individuos y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en estas variables.

Este diseño analiza una sola variable y prácticamente no existe ningún tipo de control, no utiliza manipulación de la variable independiente ni utiliza control, es útil como un primer acercamiento al problema de la investigación en la realidad.

Diseño pre experimental:



Dónde:

G.E. : Grupo experimental

O<sub>1</sub> : Pre test aplicado al grupo experimental

O<sub>2</sub> : Post test aplicado al grupo experimental

X : Plan de selección del talento humano por competencias

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### 2.2.1. Variables

Variable Independiente

Selección del talento humano por competencias

Variable Dependiente

Productividad



## 2.2.2. Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
v. Independiente  Selección del talento humano por competencias	Alles (2015), selección talento humano por competencias es el conjunto de macro habilidades, diseñadas para la incorporación de personas con capacidades específicas y decididas a asumir riesgos dentro de las organización, ejecutando trabajos eficientes, generando confianza en los colaboradores, adoptando diversas decisiones que conllevan hacia el despeje de las organizaciones.	Conjunto de actividades desarrolladas es con aplicación del programa selección del talento humano por competencias.	Conocimientos	Procesa informaciones. Comparte saberes. Interrelaciona datos. Valora cualitativamente los aportes de los teóricos.	Cualitativa
			Habilidades	Presenta ideas innovadoras. Desarrolla habilidades de liderazgo, habilidad para ejecutar, realizar planificar, dirigir, organizar, controlar.	
			Actitudes	Se comporta adecuadamente. Ayuda a los demás. Trabajo en equipo. Comparte sus saberes. Demuestra idoneidad en todo el trabajo que realiza.	

V. Dependiente Productividad	Según Gutiérrez (2014), la productividad “es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos, buscando resultados y objetivos propuestos por la organización, para lograr las tareas propuestas dentro del plan estratégico de la empresa” (p.21). Esto significa que la productividad depende mucho de los recursos empleados, pretendiendo optimizar resultados de cualquier actividad que se lleve a cabo dentro de una organización.	Con aplicación del test, que evalúa los niveles de productividad antes y después del experimento.	Eficiencia	Cumple con los objetivos y resultados propuestos.  Cumple metas con mínimos recursos. Rentabilidad en el proceso.	Nominal  Siempre S =4  Casi siempre Cs =3  A veces A v=2  Nunca N =1
			Eficacia	Resuelve problemas.  Logro de resultados a corto y largo plazo.  Usa la imaginación en todo el proceso de producción	
			Capacitación	Aprendizajes. Comportamientos Resultados	
			Evaluación y Desempeño	. Conoce sus funciones en relación a planificación, organización, dirección y control.  Demuestra sus habilidades, y asume actitudes positivas como trabajo equipo, espíritu emprendedor	

### 2.3. Población y Muestra

La población está conformada por 30 colaboradores, quienes desempeñan en diversas áreas, dentro de la organización desarrollando diversas actividades. “Se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis, comprende el conjunto de los individuos, personas, objetos, animales, etc.” (Cortes, 2015, p. 95).

**Tabla 1:**

*Población de trabajadores en Piladora Nuevo Horizonte*

Condición	Varones	Mujeres	Total
Nombrados	7	3	10
Contratados	19	1	20
Eventuales	20	0	20
Total	46	4	50

Fuente: Área de contabilidad

Fecha: octubre 2016

La muestra estará conformada por 30 colaboradores, “la muestra constituye una selección al azar de una porción de la población (Padilla, 2012, p. 94). Tal como aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 2:**

*Muestra representativa de los trabajadores*

Trabajadores	Varones	Mujeres	Total
Nombrados	7	3	10
Contratados	19	1	20
Total	26	4	30

Fuente: Área de contabilidad

Fecha: octubre 2016

## **Muestreo**

Según Gay, L.R “Es el proceso de selección de un número de individuos para un estudio, tal que los individuos representan al grupo más grande del cual fueron seleccionados” (citado por Ñaupas, Mejía, Novoa, Villagómez, 2013 p.246) En este muestreo se emplea la técnica no paramétrica o por conveniencia, debido a que se ha elegido un solo grupo, seleccionado en función de la necesidad de la investigación.

Unidad de Análisis: Está representada por cada colaborador en el año 2016, según la condición laboral. (Carlos, 2011).

### **2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **2.4.1. Técnica e instrumento de recolección de datos**

La encuesta. Al analizar la opinión de Valariano (2010) quien indica que. “Se utiliza para conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación” (p.219); como técnica de recolección de datos, la encuesta nos permite poder reunir una serie de datos acerca de una variable de estudio en específico, esta técnica se puede aplicar a una muestra representativa del trabajo de investigación o a toda población, para el caso de la presente investigación será aplicada a nuestra muestra compuesta por 30 colaboradores de la empresa en estudio.

Cuestionario. La recolección de datos es uno de los pasos principales para poder llevar a cabo un trabajo de investigación, es en esta etapa donde se aplican ciertos instrumentos que sirven para poder obtener información de la población o muestra seleccionada, según sea el caso, podemos mencionar uno de ellos que es el cuestionario, instrumento en el cual se formulan preguntas abiertas o cerradas de acuerdo a las variables que se deseen medir, la cantidad de preguntas a considerar se generan en primer lugar de acuerdo al criterio del investigador y en segundo lugar a la cantidad de información que desee obtener. Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionan que:

“Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

Registros. Como parte de los instrumentos de recolección de datos, se ha creído conveniente considerar dentro de la presente investigación a los registros, dado que son una gran fuente para obtener información, la cual se puede solicitar a quienes forman parte de este estudio con el fin de conocer cuáles serían los antecedentes, ya que estos servirán para poder entender el problema central del estudio. Según menciona el autor Ortiz (2010) define a los registros como un “Conjunto de elementos de información relacionados entre sí, que se tratan como una unidad, y cuya principal característica es un orden sistemático” (p.183). En la presente investigación se utilizarán los registros como instrumento de recolección de datos, para poder obtener información acerca de la productividad que ha generado la empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu.

#### **2.4.2. Validez y Confiabilidad**

Validez: El cuestionario sienta su validez en la decisión y voluntad de trabajo de los participantes de la muestra de estudio: tesista, estudiantes, asesor. Ha sido trabajado en base a las formulaciones teóricas, coinciden con el cuadro de operacionalización, contempla dimensiones e indicadores que serán sometidos, a Juicio de Expertos y a Prueba Piloto, tal como lo exigen las investigaciones aplicadas. Confiabilidad: El cuestionario elaborado por este autor llevara las firmas de los expertos

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico SPSS-versión 22, para los 30 ítems obteniéndose un Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que indica una excelente confiabilidad del 0,843 que supera el mínimo establecido de 0.5, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis estadístico de los datos se empleará la estadística descriptiva e inferencial y el sistema computacional SPSS, cuyas medidas estadísticas son:

Frecuencia relativa: Según Ore (2012) es el “cociente entre la frecuencia absoluta de un determinado valor y el número total de datos” (pág. 34)

Media Aritmética: Según Ore (2012) “Es una medida de tendencia central que localiza el centro físico, semejante al centro de gravedad de la distribución de datos”. (Pág., 36).

Varianza (S): Ore (2012) “Es una medida de variabilidad cuyo valor nos indicara si los datos están bastante concentrados o dispersos con respecto a su media y se define de los cuadros de las desviaciones de los valores con respecto a sus media, datos clasificados no clasificados” (pág. 68)

Desviación Estándar (S): Ore (2012).”Es el promedio de las desviaciones individuales que protege a la medida de una distribución, permitiendo medir el grado de dispersión o variabilidad”. (Pág.98)

Coefficiente de Variabilidad (C.V.): Ore (2012) “Es una medida de variabilidad relativa, porque es el cociente o razón entre la desviación estándar y la media, y como tal, es un número abstracto, libre de especies y que generalmente se expresa en porcentajes” (pag.43) Esta medida sirve para determinar el grado de homogeneidad del grupo en estudio que se analiza.

## **2.6. Aspectos éticos**

Dentro de un trabajo de investigación siempre se debe citar la autoría de los autores y consentimiento que es un trabajo de investigación ético y que respalda las normas dadas por la universidad, además se omite falsear párrafos no pertenecientes a autores no mencionados

Además, dentro de la institución los colaboradores brindaron su apoyo solidario para contestar las encuestas, reservando sus datos personales, se custodia que dicha información recopilada para la investigación será aportada para enriquecimiento de su propio crecimiento profesional y personal.

## **III. RESULTADOS**



### III. RESULTADOS

#### 3.1. Evaluación de la productividad de la empresa

**Tabla 3**

Porcentajes del pre test por dimensiones

Indicador	Dimensiones									
	Efectividad		Eficiencia		Eficacia		Capacitación		Eval. Desemp.	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	1	3	2	7	1	3	1	3	2	7
Casi siempre	3	10	3	10	3	10	3	10	3	10
A veces	6	20	6	20	9	30	10	33	5	17
Nunca	20	67	19	63	17	57	16	54	20	66
Total	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Pres test aplicado a 30 participantes

Fecha: 19/04/2017

En La tabla 3, se observa que los trabajadores reflejan niveles bajos en las cinco dimensiones de la variable dependiente, tal como se constata en los altos porcentajes correspondientes a Nunca en los coeficientes de ponderación. Efectividad 67%, Eficiencia 63%, Eficacia 57%, Capacitación 54%, Evaluación de desempeño 66%.

Los resultados por niveles arrojan las siguientes cifras ,61 % se ubica en el nivel bajo, 24 % en medio y 15 en el nivel alto. Esto demuestra que existen bajos niveles de productividad en los colaboradores de la empresa Piladora nuevo Horizonte

Figura 1. **Porcentajes del pre test por dimensiones**

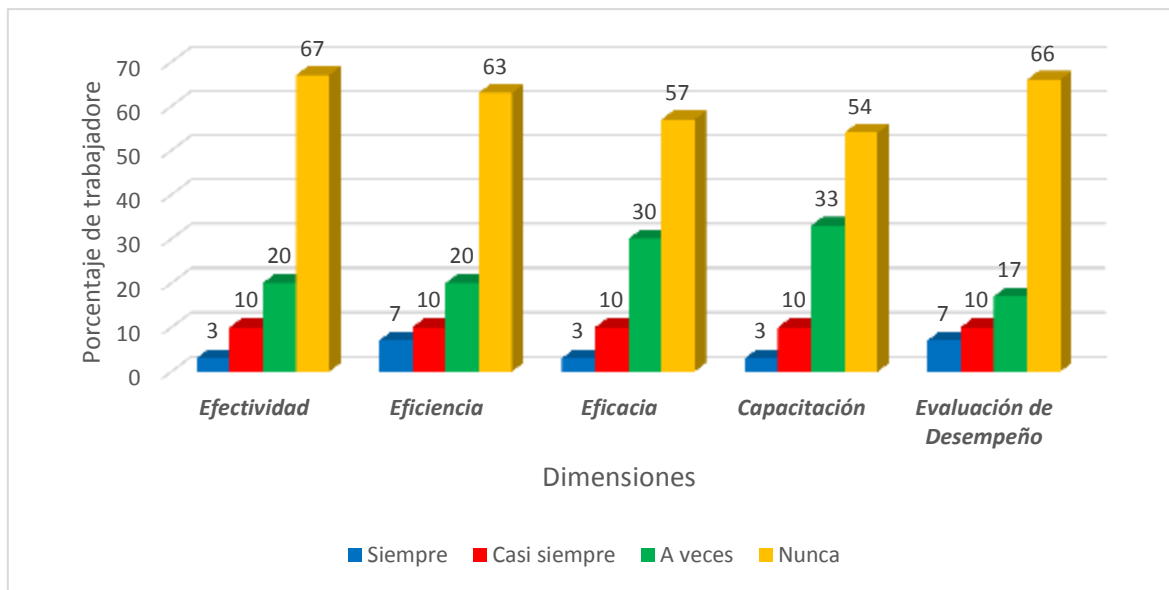


Figura 1.

El 67% de los trabajadores nunca cumple con las tareas encomendadas ni con los objetivos y resultados propuestos. El 63% no hace un adecuado uso de los recursos, el 57% no cumple con los indicadores de logro de metas y objetivos en el tiempo establecido. El 54% nunca mejora sus competencias para cumplir con calidad las funciones. Y el 66% no demuestra habilidades en el puesto de trabajo ni conocimiento de las funciones asignadas, así como tampoco asume actitudes positivas.

El cumplimiento del primer objetivo específico se demuestra a través de los niveles de más alta puntuación 67 % en el nivel bajo, en el nivel medio 20% y el nivel más alto un 13% concluyendo que existe grandes deficiencias en la productividad de los colaboradores .

**Tabla 4***Indicadores estadísticos de Pre Test*

Estadígrafos	Dimensiones				Evaluación de desempeño	Resumen
	Efectividad	Eficiencia	Eficacia	Capacitación		
N	30	30	30	30	30	30
$\bar{X}$	1.49	1.59	1.62	1.60	1.54	7.84
$S^2$	0.66	0.80	0.67	0.64	0.80	3.57
S	0.82	0.90	0.82	0.80	0.89	4.23
CV	0.55	0.56	0.51	0.50	0.58	2.70

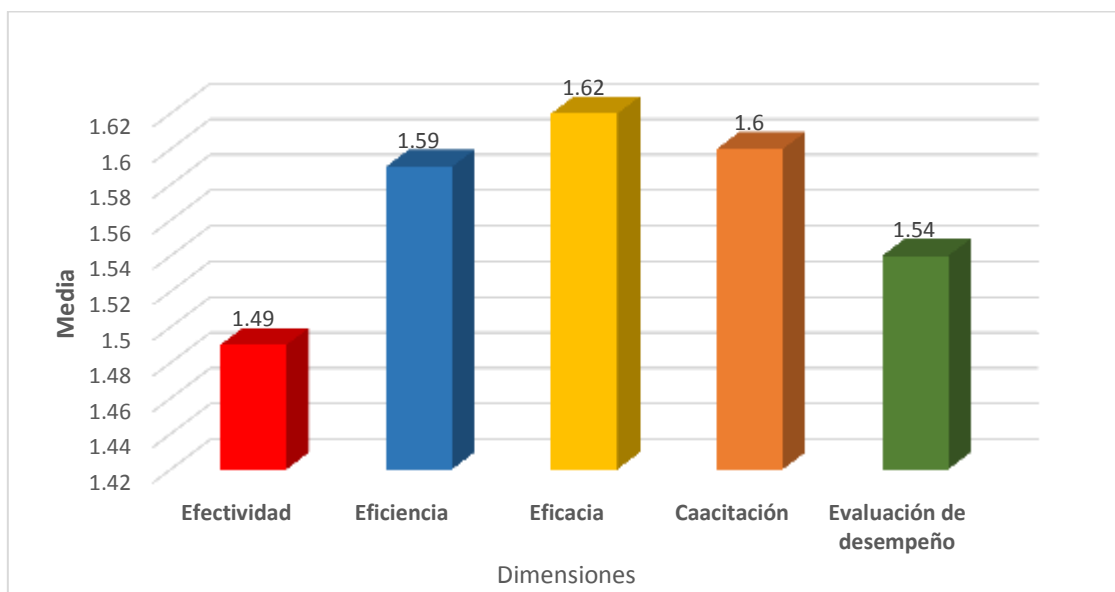
Fuente: Pres test aplicado a 30 participantes

Fecha: 19/04/2017

**Interpretación:** En tabla 4 se presentan resultados obtenidos mediante aplicación del Pre Test al personal de la Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu respecto a la productividad en la empresa. El promedio aritmético sumó 7,84 puntos, siendo los más altos los que se ubicaron en A Veces y Nunca; reflejó del deficiente conocimiento de la productividad en la muestra de estudio.

La Desviación Estándar fue 4.23 puntos e indicó la dispersión promedio de los puntajes en relación a la Media Aritmética. El Coeficiente de Variabilidad fue de 2,70 indicando que el conocimiento de los trabajadores sobre la productividad en la empresa Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu, es heterogéneo.

Figura 2. Estadígrafo del pre test

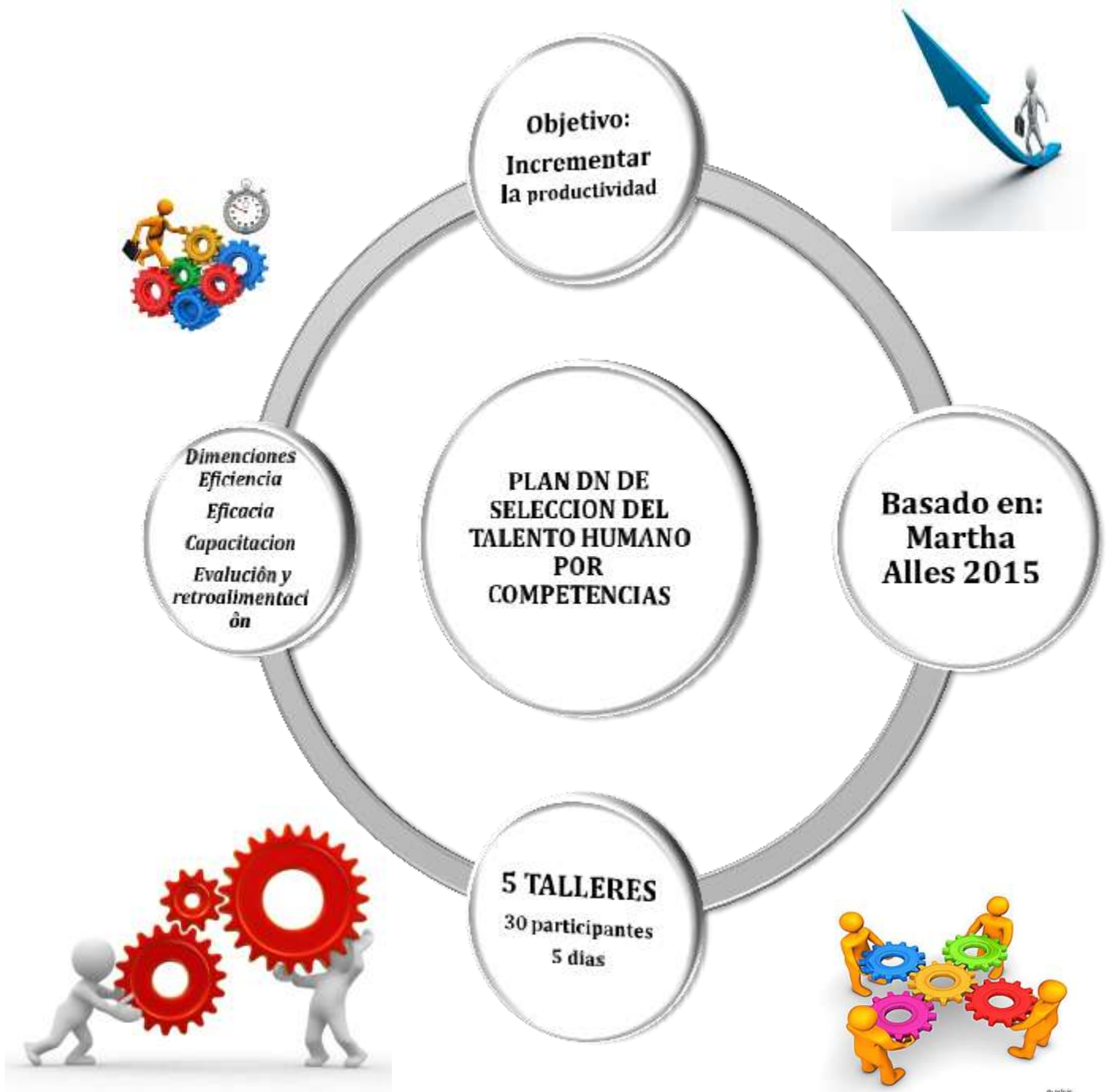


En la figura se observa que la evaluación realizada a los trabajadores para determinar la productividad, arrojó un promedio de 7,84 de los 24 puntos, correspondiente a un nivel, demuestra, la existencia de problemas en la empresa tanto de gestión como de organización.

El mayor promedio se obtuvo en la dimensión de eficacia, seguido de las dimensiones de capacitación y eficiencia existiendo una dispersión promedio de 3,79 de cada una de las medias aritméticas de las dimensiones con respecto al valor central; indicando una variabilidad del 25% de las medias aritméticas de las dimensiones con respecto al promedio total

De acuerdo al análisis del instrumento denominado Registros, en la presente investigación se tomaron en cuenta indicadores para medir la productividad durante la aplicación del pre-test, teniendo como resultados el siguiente nivel de productividad de la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC durante el periodo de Agosto a Diciembre del 2016, información proporcionada por la empresa los cuales se anexan en el presente trabajo de investigación. Según reporte de producción se pudo comparar las unidades producidas en este periodo, versus la capacidad máxima de producción de la empresa piladora Nuevo Horizonte S.A.C, dando como resultado que en promedio solo se produce el 60% de la capacidad instalada total, el objetivo del presente estudio es incrementar esta productividad.

### 3.2. Diseño del programa



### 3.3. Presentación de datos del Post Test

**Tabla 5**

*Por centajes del Post Test por dimensiones*

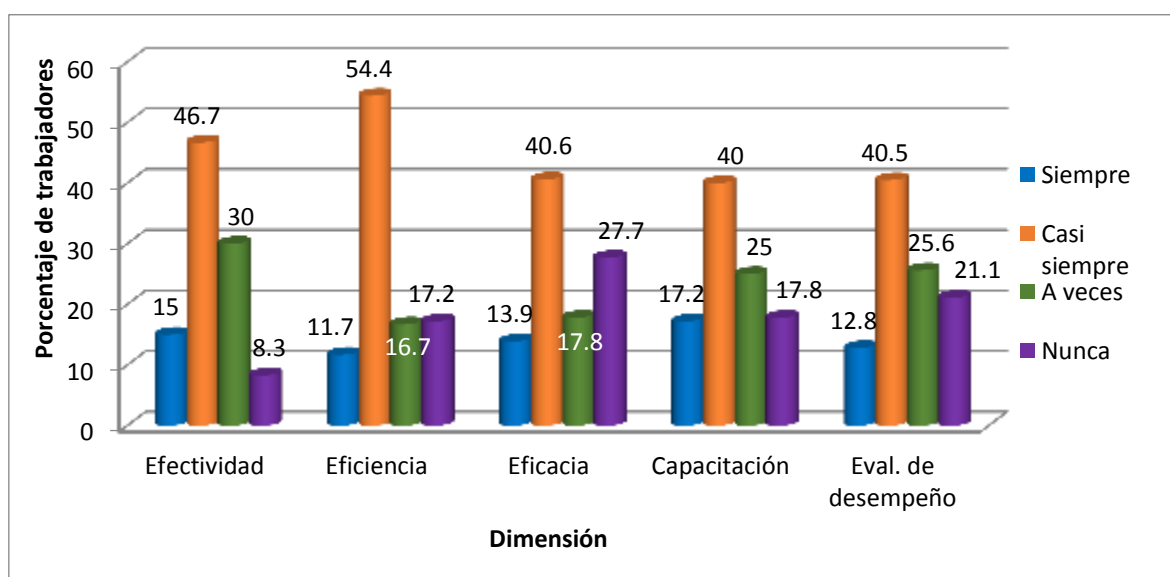
Indicador	Dimensiones									
	Efectividad		Eficiencia		Eficacia		Capacitación		Eval. Desemp.	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	6	15,0	6	11,7	9	13,9	10	17,2	5	12,8
Casi siempre	20	46,7	19	54,4	17	40,6	16	40,0	20	40,5
A veces	3	8,3	3	16,7	3	17,8	3	25,0	3	25,6
Nunca	1	8,3	2	17,2	1	27,7	1	17,8	2	21,1
Total	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Pres test aplicado a 30 participantes

Fecha: 9/06/2017

Los resultados por niveles arrojan las siguientes cifras se ubica en el nivel bajo, 18.42% en medio 23.02 %, y en el nivel alto 58.56%. Esto demuestra que el programa tuvo una notabilidad efectiva en los colaboradores para generar una mayor productividad dentro de la organización.

**FIGURA: 3 Porcentajes del post test por dimensiones**



Gracias al diseño del programa se obtuvieron resultados positivos para la organización, podemos observar que se han logrado las dimensiones un porcentaje de gran cumplimiento.

### Indicadores estadísticos de Pos Test

Estadígrafos	Dimensiones				Evaluación de desempeño	Resumen
	Efectividad	Eficiencia	Eficacia	Capacitación		
<b>N</b>	30	30	30	30	30	30
$\bar{X}$	16,10	15,63	14,43	15,40	14,70	15,25
<b>S<sup>2</sup></b>	15,0	14,00	17,50	11,29	19,22	17,02
<b>S</b>	2,89	3,49	4,50	4,09	3,984	3,79
<b>CV</b>	17,97	22,32	31,18	26,56	27,10	25,03

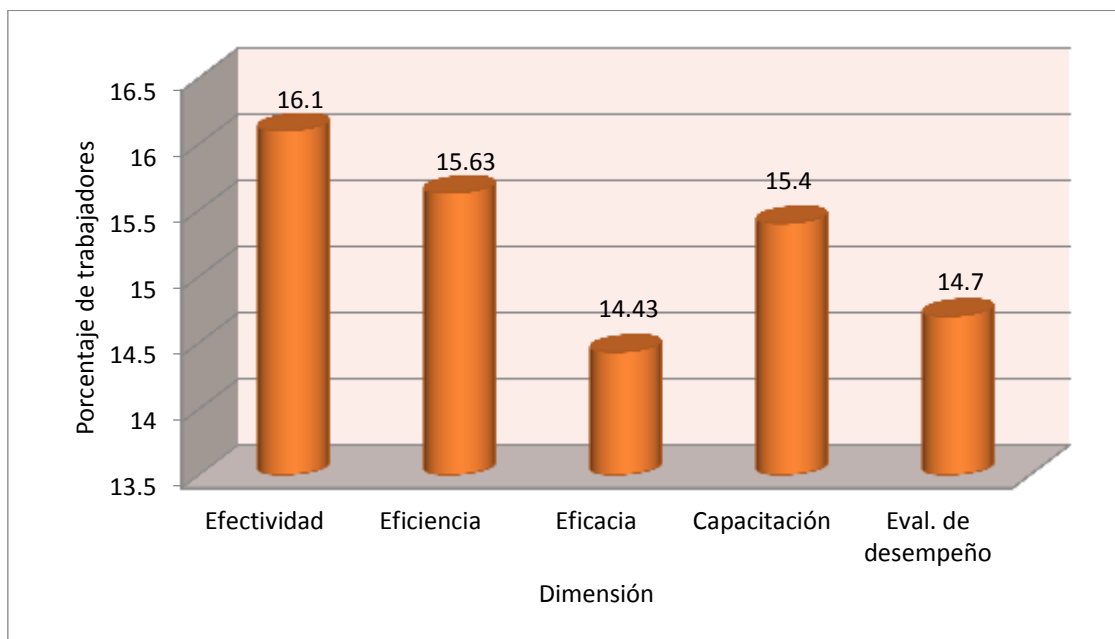
Fuente: Pres test aplicado a 30 participantes

Fecha: 19/04/2017

Interpretación: En tabla 6 se presentan resultados obtenidos mediante aplicación del Pos Test al personal de la Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu respecto a la productividad en la empresa. El promedio aritmético sumó 15, 25 puntos, siendo los más altos los que se ubicaron en Casi siempre y Siempre; reflejo de un mejor desarrollo en conocimiento de la productividad en la muestra de estudio.

La Desviación Estándar fue 3,79 puntos e indicó la dispersión promedio de los puntajes en relación a la Media Aritmética. El Coeficiente de Variabilidad fue de 25,03 indicando que el conocimiento de los trabajadores sobre la productividad en la Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu, es heterogéneo.

Figura 4. Estadígrafo del pre test



En la figura se observa los resultados obtenidos en el pos test por dimensiones, arrojo los siguientes resultados, Efectividad un 16,1, eficiencia un 15,62, eficacia 14,43, capacitación 15,4, evaluación de Desempeño un 14,7% obteniendo resultados positivos para la organización.



### 3.4. Datos comparativos del pos test

**Tabla 7**

*Comparación de estadígrafos de pre y post test*

Estadígrafos	Dimensiones				Evaluación desempeño Pre pos
	Efectividad Pre pos	Eficiencia Pre pos	Eficacia Pre pos	Capacitación Pre pos	
<b>N</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
$\bar{X}$	1.49,16.10	1.59,15.63	1.62,14.43	1.60,15.40	1.54,19.22
$S^2$	066,15.0	0.80,14.0	0.67,17.5	064,11.29	0.80,19.22
$S$	0.82, 2.89	0.90,3.49	0.82 ,4,50	0.80,4.09	0.89,3.984
$CV$	0.55 ,17,97	0.56,22.32	0.51,31.18	0.50,26.56	0.58,27,10
<b>Total</b>		$\bar{X}$ <b>7,84</b>		$\bar{X}$ <b>15,25</b>	

Se visualiza incremento de 7,41 puntos entre media aritmética de pre test (x: 7,84) y post test (x: 15,25), reflejando que el programa que se implementado genero resultados positivos para la organización Piladora nuevo horizonte.

Una vez aplicado el plan de selección del talento humano por competencias se procedió a medir la productividad en la empresa piladora Nuevo Horizonte SAC, con el fin de evaluar el incremento de la misma una vez aplicado este plan, para lo cual se tomaron en cuenta indicadores de productividad la cual se midió en el periodo de Diciembre 2017 a Febrero 2018, obteniendo como resultado en promedio la utilización de un 84% de la capacidad instalada, este análisis muestra un incremento del 12% en la productividad; lo cual nos permite identificar que la aplicación del plan de selección del talento humano por competencias ha cumplido su objetivo general de incrementar la productividad de la empresa piladora Nuevo Horizonte S.A.C.

### 3.5. Análisis y comparativo del desarrollo de la productividad

ITEM		UNIDADES PRODUCIDAS (N° DE SACOS)																								
		AÑO 2016																								
		AGOST.				TOTAL	SETIEMB.				TOTAL	OCTUBRE				TOTAL	NOVIEMBRE				TOTAL	DICIEMBRE				TOTAL
1	2	3	4	T	5	6	7	8	T	9	10	11	12	T	13	14	15	16	T	17	18	19	20	T		
1	Arroz nuevo Horizonte criollo especial	3,100	3,136	2,899	3,320	12,455	2,800	2,950	2,800	2,700	11,250	2,879	2,798	3,005	3,001	11,683	3,066	3,215	2,999	3,000	12,280	3,155	3,180	3,423	3,100	12,858
2	Arroz nuevo Horizonte extra criollo	430	448	753	525	2,156	400	424	635	435	1,894	589	637	425	525	2,176	522	623	555	400	2,100	633	722	820	779	2,954
3	Arroz nuevo Horizonte extra añejo	999	896	755	640	3,290	987	968	763	855	3,573	700	800	785	747	3,032	852	968	799	500	3,119	999	1,125	988	852	3,964
	TOTAL PRODUCCIÓN MENSUAL					17,901					16,717					16,891					17,499					19,776
	MAXIMA PRODUCCIÓN MENSUAL INSTALADA					28,800					28,800					28,800					28,800					28,800
	% DE CAPACIDAD UTILIZADA					62					58					59					61					69
		AÑO 2017										AÑO 2018											PRODUCCIÓN PROMEDIO (%)	62		
		DICIEMBRE				TOTAL	ENERO				TOTAL	FEBRERO				TOTAL										
		21	22	23	24	T	25	26	27	28	T	29	30	31	32	T										
1	Arroz nuevo Horizonte criollo especial	4,100	4,025	4,123	3,999	16,247	4,440	4,560	4,444	4,500	17,944	4,755	4,555	4,333	4,101	17,744										
2	Arroz nuevo Horizonte extra criollo	825	852	829	814	3,320	789	788	800	756	3,133	896	899	876	785	3,456										
3	Arroz nuevo Horizonte extra añejo	988	999	987	899	3,873	825	785	852	865	3,327	987	899	956	968	3,810										
	TOTAL PRODUCCIÓN MENSUAL	5,913	5,876	5,939	5,712	23,440	6,054	6,133	6,096	6,121	24,404	6,638	6,353	6,165	5,854	25,010										
	MAXIMA PRODUCCIÓN MENSUAL INSTALADA					28,800					28,800					28,800										
	% DE CAPACIDAD UTILIZADA					81					85					87										
																	PRODUCCIÓN PROMEDIO (%)									84

#### IV. DISCUSIÓN

Dentro de un mundo competitivo en pleno siglo XXI vivimos en una guerra empresarial buscando innovación, rentabilidad, capital humano como el factor primordial para poder llevar a cabo el movimiento de una organización, colaboradores, que cuenten con conocimiento, habilidades destrezas y actitud para poder desarrollar de una manera eficiente dichos cargos que sean asignados para determinar una mayor productividad, generando desarrollo y beneficios para la organización.

En relación al primer objetivo específico, se identificó los niveles de baja productividad en los colaboradores de la empresa Piladora nuevo horizonte S.A.C Monsefu en el pre test, mediante aplicación del instrumento empleado de un cuestionario se constató de la siguiente manera nivel bajo 61 %; 24 %; medio y 15, alto; la media aritmética sumo 7, 84 puntos, desviación estándar: 4.23 varianza: 3.57 ;cifras que demostraron que existen bajos niveles de productividad en los colaboradores de la empresa Piladora Nuevo Horizonte

Este resultado coincide directamente con la realidad problemática investigada por Lizárraga (2013) ,en Perú, señalo que un 28% de empresarios presentan problemas al reclutar y seleccionar personal calificado; los principales factores son: falta de experiencia especializada (24%), ausencia de competencias blandas (21%), inteligencia emocional (15%), liderazgo (21%), comunicación efectiva (19%) que muchos colaboradores no desarrollan.

En el marco teórico también concuerda con el aporte de Weber (1993) , defensor de la corriente Estructuralista, haciendo mención sobre la baja productividad en el personal, “considerando cuatro elementos comunes dentro del sector empresarial manifestando autoridad, comunicación ,estructura de formalización , estos puntos pueden concretar conflictos tantos jefes , colaboradores ,generando contracciones en la organización” .

El cumplimiento del segundo objetivo específico se efectuó mediante El diseño y ejecución del programa de plan de selección del talento humano por competencias en la “Piladora Nuevo Horizonte s.a.c” del distrito de Monsefu, estableció resultados esperados por los colaboradores, además permite alinear a los colaboradores según puestos establecidos por la organización, estableció resultados positivos alcanzados en el pos test.

Este programa se relaciona con la participación teórica, de Alles (2015), que concuerdan directamente con el objetivo, al sostener que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización.

El programa concuerda directamente con el trabajo previo propuesto por Mazuelos (2013), aplicó un modelo por competencias y concluyó que: “al desarrollar un proceso de selección de personal aplicando el referido modelo, genera comportamientos en el grupo humano para que sean personas exitosas y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico”.

Los resultados del post test permiten la verificación del progreso en la productividad de los colaboradores, gracias al plan de selección del talento humano por competencias; a través de los siguientes niveles: nivel bajo, 18.42%, medio 23.02 %, y alto 58.56%; La media aritmética sumo 15.25 puntos, desviación estándar: 2.89 y varianza: 15.0, reflejado que el programa permitió mejorar la productividad de los colaboradores.

Este resultado positivo se relacionó con el trabajo previo Tobar (2011), que en su formulación de un manual de reclutamiento y selección de colaboradores en Ecuador; recomendó el cumplimiento y respecto de los indicadores para lograr que la mayoría los trabajadores nuevos que se incorporen a la empresa posean competencias específicas para desarrollar eficientemente sus puestos de trabajo

Además se relaciona con la teoría de Tobón (2013) quien aconseja en la selección del talento humano el direccionamiento personal en base a

conocimientos, habilidades y actitudes que posean para lograr un pleno desarrollo de todas sus capacidades para enfrentar los retos actuales y futuros con bastante éxito. Esto supone ejercitar iniciativa, creatividad, obtención de los recursos, eficiencia, enfrentar desafíos, confianza, seguridad y compromiso.

## V. CONCLUSIONES

Antes de poder ejecutar el programa Plan de selección del talento humano por competencias en la empresa se determinó bajos niveles de productividad, donde se obtuvieron resultados a través de un cuestionario, arrojando un nivel bajo 61 %; 24 %; medio y 15, alto; la media aritmética sumo 7, 84 determinando que existe una baja productividad en los colaboradores .

El programa del plan de selección del talento humano por competencias se basó en diseñar los procesos de reclutamiento ,buscando colaboradores que cuenten con las competencias que se requieren en dichos ,puesto, buscando el desarrollo tanto como el empleador , el colaborador , para obtener una mayor rentabilidad productiva. Además se brindaron talleres de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación afectiva, empatía, creatividad e innovación.

Después de aplicado el programa el cuestionario arrojó los siguientes niveles: nivel bajo, 18.42%, medio 23.02 %, y alto 58.56%; La media aritmética sumo 15.25, dando como resultado positivo en los colaboradores que lograron incrementar la productividad, más eficientes usando sus habilidades y competencias

Al comparar resultados se notó una gran diferencia y un incremento de 7, 41 puntos entre media aritmética de pre y post test, reflejando la importancia del programa del plan de selección del talento humano por competencias, desarrollado en la empresa, que trajo consigo la mayor productividad de los trabajadores.

## **VI. RECOMENDACIONES**

La empresa Piladora Nuevo Horizonte debe contar con un manual de selección del talento humano por competencias, porque es una herramienta fundamental ya que al momento de reclutar personal se determinará de manera más clara las competencias propias del colaborador o aspirante al cargo, incluso predecir conductas futuras que puedan afectar en el desempeño del colaborador.

Se sugiere Implementar indicadores que permitan medir el grado de satisfacción en sus trabajadores, el clima laboral entre compañeros de trabajo, además se debe poner en marcha el plan de mejora e incentivos para maximizar la eficiencia de sus trabajadores.

Se recomienda que la empresa deba Otorgar certificados a los colaboradores de las capacitaciones brindadas para que puedan enriquecer sus hojas de vida para el beneficio de cada colaborador.

La organización en su conjunto debe trabajar de manera coordinada y en equipo para poder cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia y poder tener indicadores que permitan a la organización ser más rentable y perdurar en el tiempo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires, Granica S.A.
- Alles; M (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica S.A
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires, Granica. S.A
- Alles, M. A. (2011). *Selección por competencias*. Vol. 2(3a. ed.). Buenos Aires Granica S.A
- Alonso, B. C. (2014). *La empresa española ante la crisis del modelo productivo: productividad, competitividad e innovación*. Bilbao, BBVA.
- Cortes .P. (2014). *Metodología de la investigación* (1a.ed).México: Trillas S.A.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. (3ª ed.) Madrid, Díaz de Santos.
- García. O. (2011). *Estadística descriptiva y probalidades para ingenieros*. Perú: Macro E.I.R.L.
- García. O. (2011). *Estadística descriptiva y probalidades para ingenieros*. Perú: Macro E.I.R.L.
- Huamani Pedro L. (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Madrid: Díaz de Santos. Guevara, R. J. F. D. (2012). *La productividad sectorial en España: una perspectiva micro*. Bilbao, Fundación BBVA.
- Lizárraga, J. (2016, mayo, 12) Que competencias demandan las empresas por parte de sus profesionales. *Lima: Gestión*.
- Lizárraga, J. (2015, Enero, 14) Qué sectores serán los más activos en reclutamiento en los próximos años, que busca el mercado laboral en los trabajadores de hoy. *Lima: Gestión*.
- Londoño, L. (2013) *Diseño instruccional por competencias. Reflexiones y Perspectivas*. Medellín: Fundación Católica del Norte.
- Merino Getrudis N. (2014) *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí* (tesis para obtener el grado de doctor en administración) Universidad Privada Antenor Orrego.
- Ñaupas .P, Mejía. Novoa.R, Villagómez P. (2014) *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis* (4a.ed) Colombia: la U.
- Tobón. T. (2012).*Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo didáctica y evaluación*. (3a.ed) Bogotá: Ecoe
- Tobón, S. (2012). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y valoración*. Madrid: Ecoe Ltda.
- Tovar María J. (2012). *El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.* (Tesis de Doctorado en Ingeniera de Empresas) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Yucra, R. (2015, Setiembre, 27) Conoce las cinco competencias necesarias para ingresar al mercado laboral .*Lima: Gestión*.

# **ANEXOS**



“UNIVERSIDAD “CESAR VALLEJO”  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario de Productividad

Estimado colaborador (a) a continuación el presente instrumento es anónimo y tiene como finalidad recoger información para el desarrollo de una investigación. Procura ser honesto, trabajar individualmente, responder a todas las preguntas después de leer comprensiblemente cada una. Gracias.

DIMENSIONES	Nº	INDICADORES	S	CS	AV	N
EFECTIVIDAD	1	¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo?				
	2	Cumples con tareas y obligaciones en los tiempos que se te asignan?				
	3	Cumples con los objetivos propuestos por gerencia para el crecimiento de la organización?				
	4	¿Relacionas claramente tu trabajo con los objetivos de la empresa?				
	5	¿Te esfuerzas para cumplir con la visión, misión empresarial?				
	6	El puesto que ocupa requiere de una preparación profesional				
EFICIENCIA	7	Cumples con tus tareas utilizando los recursos de la empresa.				
	8	¿Sueles tener una actitud neutral ante conflictos laborales?				
	9	¿Te muestras comprensivo cuando alguien comete algún error?				
	10	Crees que los conflictos se enfocan sobre las ideas y no sobre las personas				
	11	¿Sabes cómo resolver algún problema con los clientes de tu empresa?				
	12	¿Motivas a tus compañeros de trabajo alcanzar sus metas?				
EFICACIA	13	¿La maquinaria actual es óptima para el proceso de producción?				
	14	¿Fomentas la creatividad e innovación en el grupo de trabajo?				

	15	Participas en la planeación de la empresa aportando ideas?				
	16	Utilizas al 100% la capacidad de la maquinaria con la que trabajas?				
	17	¿Buscas estrategias personales para mejorar la producción y cumplimiento de metas?				
	18	Promueves a tu equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.				
CAPACITACIÓN	19	¿Las capacitaciones motivan a mejorar el desempeño de tu equipo de trabajo?				
	20	¿La gerencia capacita para lograr los objetivos propuestos?				
	21	¿Consideras que las capacitaciones benefician su desempeño laboral?				
	22	Las capacitaciones que promueve la empresa están acorde con la labor desempeñada				
	23	La empresa mide los resultados de las capacitaciones brindadas				
	24	¿Ofreces ayuda a tus compañeros para solucionar los problemas de trabajo ?				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	25	Resuelves problemas, sin recurrir a los demás				
	26	Te gusta cooperar cuando se realizan trabajos equipo				
	27	¿Argumentas con ideas sólidas las innovaciones que debe asumir la empresa?				
	28	¿Tus propuestas de mejora son asumidas por la empresa?				
	29	¿Recibes retroalimentación en tu desempeño laboral?				
	30	Tu trabajo permite que haga buen uso de competencias y habilidades				

S: siempre, CS: casi siempre, AV: a veces, N: nunca

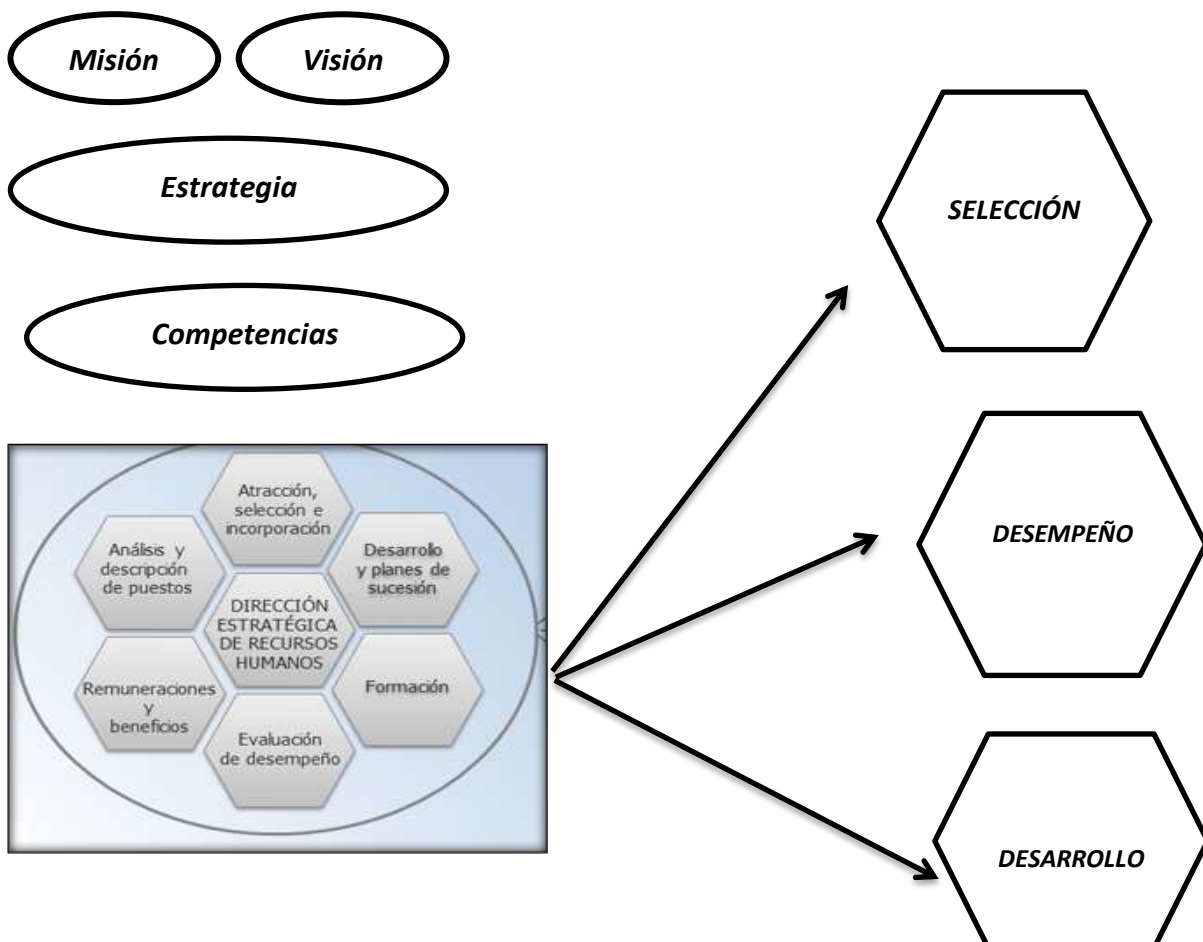
**MANUAL DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LA EMPRESA  
PILADORA NUEVO HORIZONTE  
S.AC.**



## I: INTRODUCCIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con el objetivo de defender los conceptos teóricos que se aplican en el Diseño del Manual de Selección del Talento Humano basado en Competencias, permite analizar y diseñar, el contenido de la propuesta en base a las habilidades, destrezas y conductas personales, con el propósito que la agro industria molinera sea más competitiva , es decir mediante una apropiada selección cuente con el adecuado personal para cada posición, de esta manera obtener un alto rendimiento laboral, reduciendo tiempo y costos, por lo que se propone los siguientes conceptos.

Fundamenta Alles (2015), que “la selección del talento humano por competencias, permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de objetivos estratégicos” (p.79) Para que sean eficaces, se llevan a cabo a través de modelos sistemáticos, en los cuales todos los subsistemas de recursos humanos de la organización las consideren en sus procesos.



## **II: JUSTIFICACION:**

En la investigación se puede comprobar que dentro del sector agroindustrial, derivado al sector molinero del distrito de la victoria, presentan una serie de problemas que han impedido la utilización óptima de todos sus recursos y por ende no están aprovechado al máximo sus posibilidades para lograr el desarrollo y crecimiento dentro de sus organización por el mal reclutamiento y selección de su personal generando grandes pérdidas, a través de diferente medios generando los siguientes problemas :

Retraso en cumplimiento de objetivos, baja productividad, repetición innecesaria de los procesos, deficiencias en el clima laboral, excesivos costos, etc.

Estos problemas que enfrentan las agroindustrias del sector arrocero fomenta la necesidad de buscar las posibles soluciones que beneficien el sector y que permitan el desarrollo del diseño de un manual de selección de personal por competencias, que permita solventar los problemas descubiertos y que garantice la productividad de estas.

Debido a los diversos problemas detectados para seleccionar personal con las competencias que se necesitan para ocupar los puestos dentro de las áreas, se propone el plan de selección del talento humano que es una herramienta atractiva que ayuda al sector agrario a mejorar la selección de su personal, ya que integra una propuesta que surge de un estudio científico que incluye la opinión de las organizaciones agrícolas, así como también del personal.

Por todo esto se considera oportuna de gran ayuda a las organizaciones la propuesta del plan de selección del talento humano que ayuda a la solución de los problemas detectados.

## **III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:**

Este programa comprende la propuesta del diseño de un plan de selección del talento humano, para mejorar la productividad de los colaboradores de la

empresa Piladora Nuevo Horizonte, ubicada en la carretera hacia Monsefú, kilómetro 2, distrito de La Victoria.

Está integrado por los objetivos, justificación, importancia y beneficios del modelo. El contenido está integrado por una serie de etapas en la cual se desarrolla de forma lógica del contenido el modelo.

#### **ETAPA I**

Presentación del modelo

#### **ETAPA II**

Obtener la aprobación de la Alta Dirección.

#### **ETAPA III**

Contratación de un asesor experto en el tema

#### **ETAPA IV**

Conjuntar el comité encargado del proyecto

#### **ETAPA V**

Desarrollo del programa de capacitación

- LIDERAZGO
- AUTOCONOCIMIENTO
- TRABAJO EN EQUIPO
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN





## SESION N°1 – EL ARTE DE DIRIGIR

- **Tema:** Liderazgo
- **Objetivo:** Explicar los conceptos básicos del liderazgo y su importancia en las organizaciones exitosas.
- **Duración:** 45 minutos

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	METODOLOGÍA	MEDIOS* Y MATERIALES
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de inicio</li> </ul>	Luego de la presentación se le indicará a cada participante, que esté atento a las instrucciones y ordenes que se le dará en la dinámica.	10 min	Interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano* (Trabajadores)</li> </ul>
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir los conocimientos previos sobre Liderazgo.</li> <li>• Explicar a los trabajadores la definición teórica de Liderazgo y las capacidades que debe desarrollar un buen líder.</li> </ul>	<p>“Liderazgo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Tipos</li> <li>• Dinámica “Tablero de un líder”</li> </ul>	Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica con ayuda de organizadores visuales.	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizador visual.</li> <li>• Fichas.</li> </ul>
FINAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lo aprendido en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de la parte teórica.</li> </ul>	Se les hará preguntas a los participantes sobre la parte teórica de la sesión y se preguntará como pueden aplicarlo en su puesto de trabajo, reforzando cada idea o concepto dado por ellos, finalmente se realiza el cierre de la sesión.	5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Reflexivo</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Demostrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilla de preguntas</li> </ul>



## SESION N°2 – ¿PUEDO HACERLO?

- Tema: Autoconocimiento
- Objetivo: Identificar las fortalezas y puntos a mejorar para lograr un liderazgo intrapersonal.
- Duración: 45 minutos

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	METODOLOGÍA	MEDIOS Y MATERIALES
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: Autoconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica: El espejo.</li> </ul>	Luego de la presentación se le indicará a cada participante, que esté atento a las instrucciones y ordenes que se le dará en la dinámica.	10 min	Interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos (todos los participantes)</li> </ul>
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a los colaboradores la definición teórica de autoconocimiento.</li> <li>• Identificar la importancia de tener un buen autoconocimiento.</li> <li>• Enseñar que habilidades deben potencializar para lograr sus metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica: Ese puesto es mío</li> </ul>	Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica con ayuda de organizadores visuales. Se describe la importancia de tener un buen autoconocimiento para desarrollar un liderazgo efectivo.	30 min	Explicativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizador visual</li> <li>• Hojas Bond</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cinta Adhesiva</li> </ul>
FINAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lo aprendido en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas sobre el tema explicado.</li> <li>• Dinámica del Cordón Humano.</li> </ul>	Se les hará preguntas a los trabajadores sobre la parte teórica de la sesión y como pueden aplicarlo en su vida, reforzando cada idea o concepto dado por ellos,	5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Reflexivo</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Demostrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes.</li> </ul>



## SESION N°3 – JUNTOS LLEGAMOS LEJOS

- Tema: Trabajo en equipo
- Objetivo: Potencializar la capacidad de trabajo en equipo en los participantes para que puedan promover la participación y colaboración en sus compañeros de área.
- Duración: 45 minutos

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	METODOLOGÍA	MEDIOS Y MATERIALES
<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica: Desata la sogá</li> </ul>	En parejas los participantes tratarán de salir del círculo inicial de la sogá usando su creatividad menos sus manos.	10 min	Interactiva	Recursos humanos
<b>PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la importancia del buen trabajo en equipo en el cumplimiento de las metas organizacionales.</li> </ul>	<p>“Trabajo en equipo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia</li> <li>• Trabajo práctico: -Cordón Humano</li> </ul>	Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica con ayuda de organizadores visuales. Fomentar el trabajo en equipo de los participantes a través de la dinámica el cordón humano	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizador visual</li> <li>• Participantes</li> </ul>
<b>FINAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lo aprendido en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de la parte teórica.</li> </ul>	Se les hará preguntas a los trabajadores acerca de la parte teórica de la sesión y se realizará una retroalimentación para reforzar lo aprendido.	5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Reflexivo</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Demostrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartulinas</li> </ul>



## SESION N°4 – CONVERSEMOS

- Tema: Comunicación.
- Objetivo: Desarrollar las habilidades básicas para lograr una comunicación efectiva en la organización.
- Duración: 45 minutos

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	METODOLOGÍA	MEDIOS Y MATERIALES
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica del semáforo</li> </ul>	<p>Luego de la presentación se le indicará a cada colaborador, que esté atento a las instrucciones y ordenes que se le dará en la dinámica.</p>	10 min	Interactiva	Recursos humanos
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a los trabajadores los beneficios de una comunicación efectiva en su organización.</li> <li>• Identificar las ventajas de una comunicación asertiva en su centro de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Trabajo práctico: - 3 Pasos para una comunicación efectiva.</li> </ul>	<p>Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica.</p> <p>Se describe cada de las ventajas de la comunicación efectiva y como favorece al cumplimiento de objetivos en sus puestos de trabajo.</p>	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizador visual</li> <li>• Plumones</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Dado</li> </ul>
FINAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lo aprendido en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de la parte teórica.</li> </ul>	<p>Se realizará un feedback entre los participantes del taller, reforzando cada idea o concepto dado por ellos, finalmente se realiza el cierre de la sesión.</p>	5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Reflexivo</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Demostrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes</li> </ul>



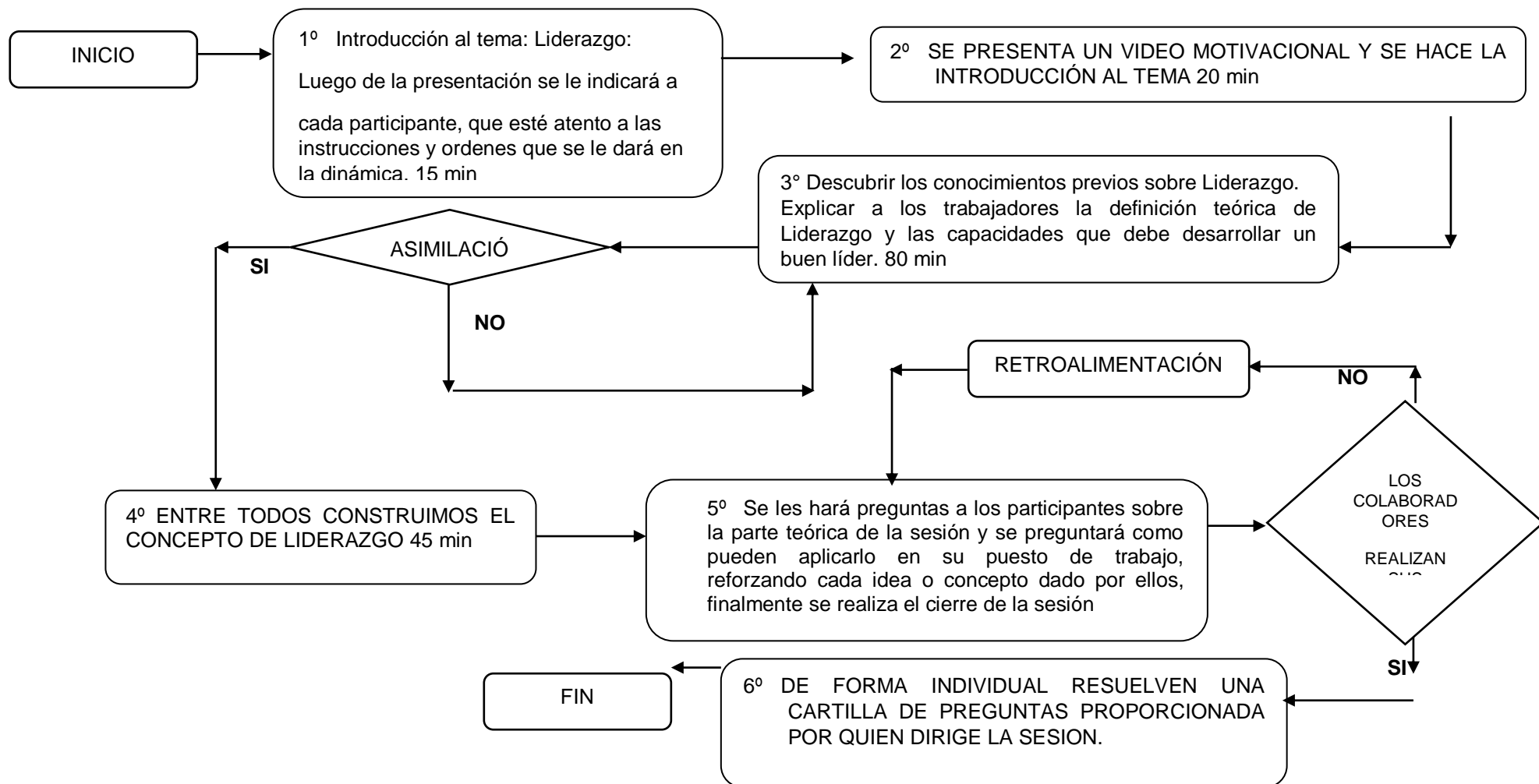
## SESION N°5 – VAMOS POR MÁS

- Tema: Creatividad
- Objetivo: Fomentar la capacidad de creatividad e innovación en los participantes
- Duración: 45 minutos.

FASE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	METODOLOGÍA	MEDIOS Y MATERIALES
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica: "Digo qué?"</li> </ul>	Luego de la presentación se le indicará a cada participante, que esté atento a las instrucciones y ordenes que se le dará en la dinámica.	10 min	Interactiva	Recursos humanos
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la importancia del desarrollo de la creatividad e innovación de estrategias que permitan mejorar el servicio que brinda su organización.</li> </ul>	<p>"Creatividad"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Importancia</li> <li>• Trabajo práctico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas funciones</li> </ul> </li> </ul>	<p>Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica con ayuda de organizadores visuales.</p> <p>Se describe la importancia de la creatividad e innovación en las organizaciones del siglo XXI</p>	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizador visual</li> <li>• Fichas</li> </ul>
FINAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar lo aprendido en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de la parte teórica.</li> </ul>	Se les hará preguntas a los participantes sobre la parte teórica de la sesión y se preguntará como pueden aplicarlo en su puesto de trabajo, reforzando cada idea o concepto dado por ellos, finalmente se realiza el cierre de la sesión.	5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo</li> <li>• Reflexivo</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Demostrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelotes</li> </ul>

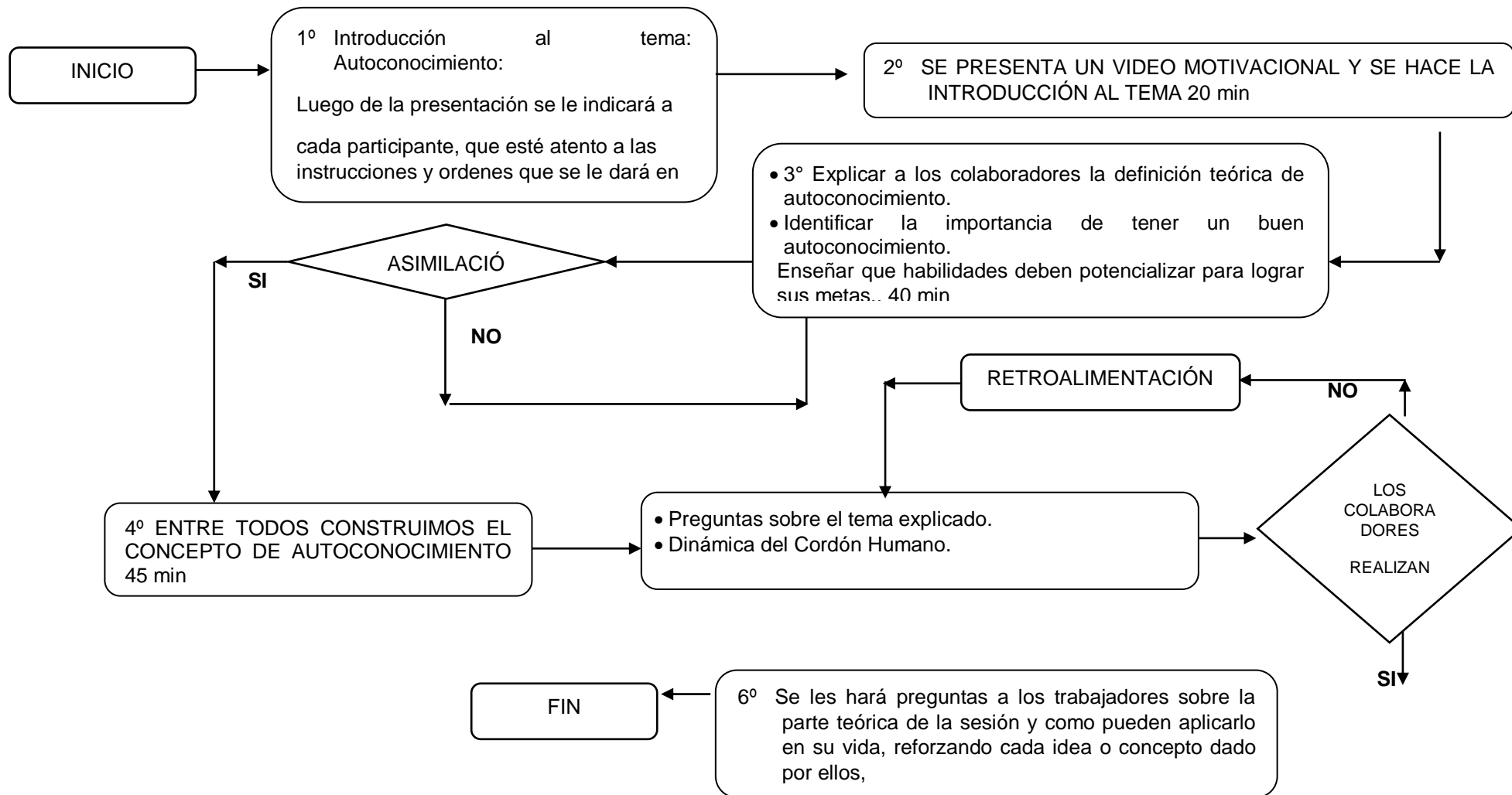
## SECUENCIA METODOLÓGICA SESIÓN 01

### EL ARTE DE DIRIGIR



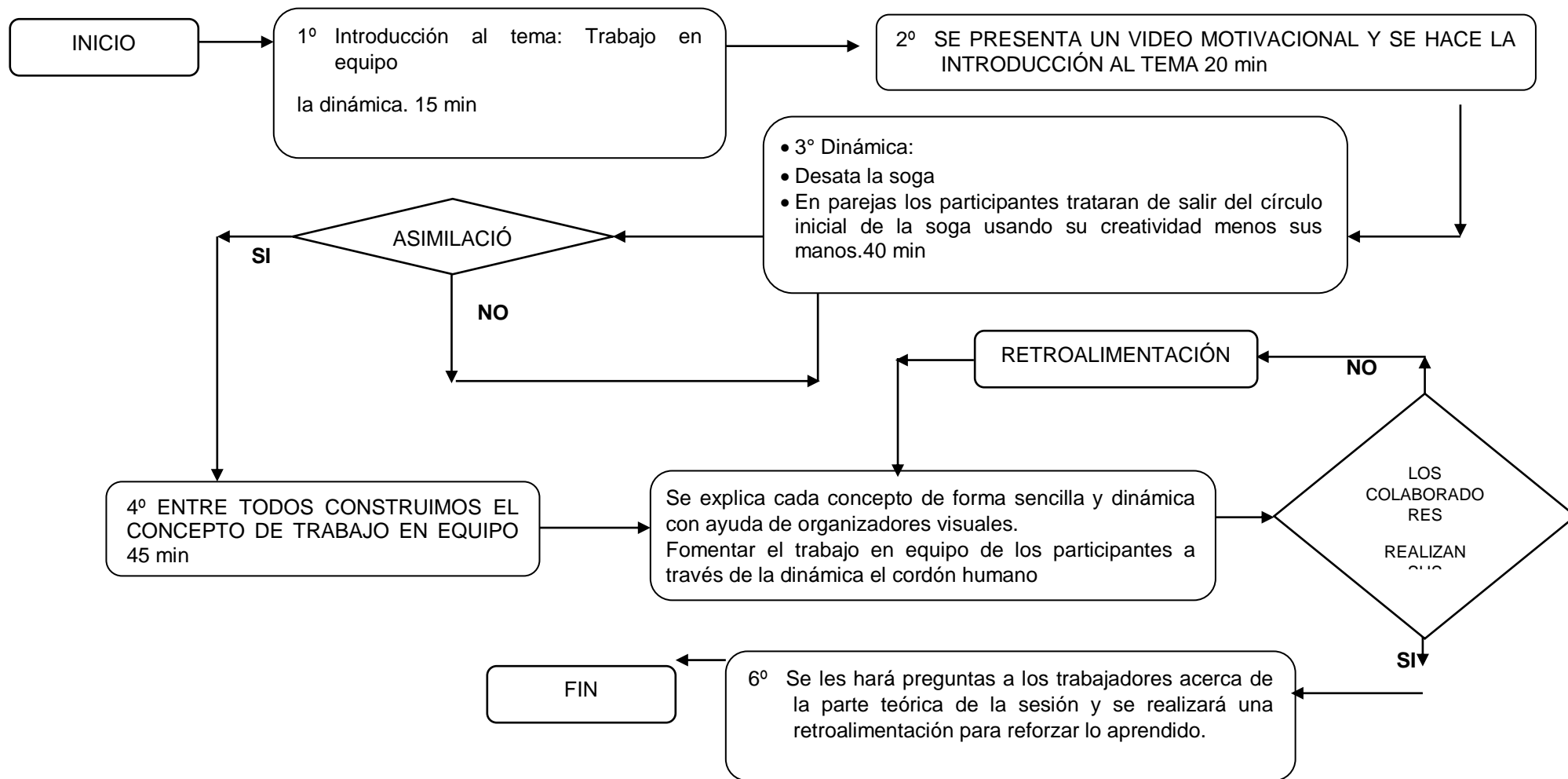
## SECUENCIA METODOLÓGICA SESIÓN 02

### ¿PUEDO HACERLO?



## SECUENCIA METODOLÓGICA SESIÓN 03

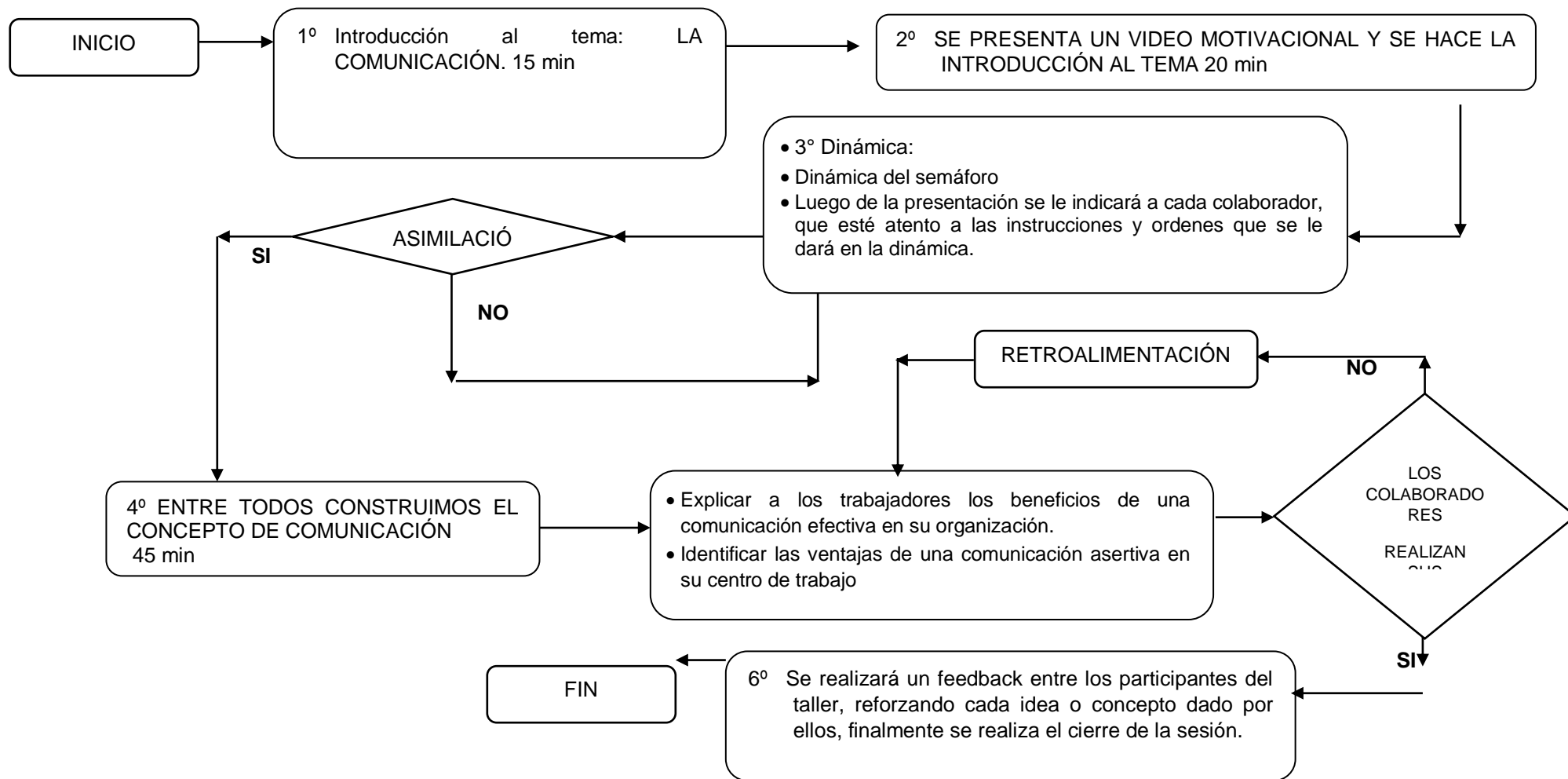
### JUNTOS LLEGAMOS LEJOS





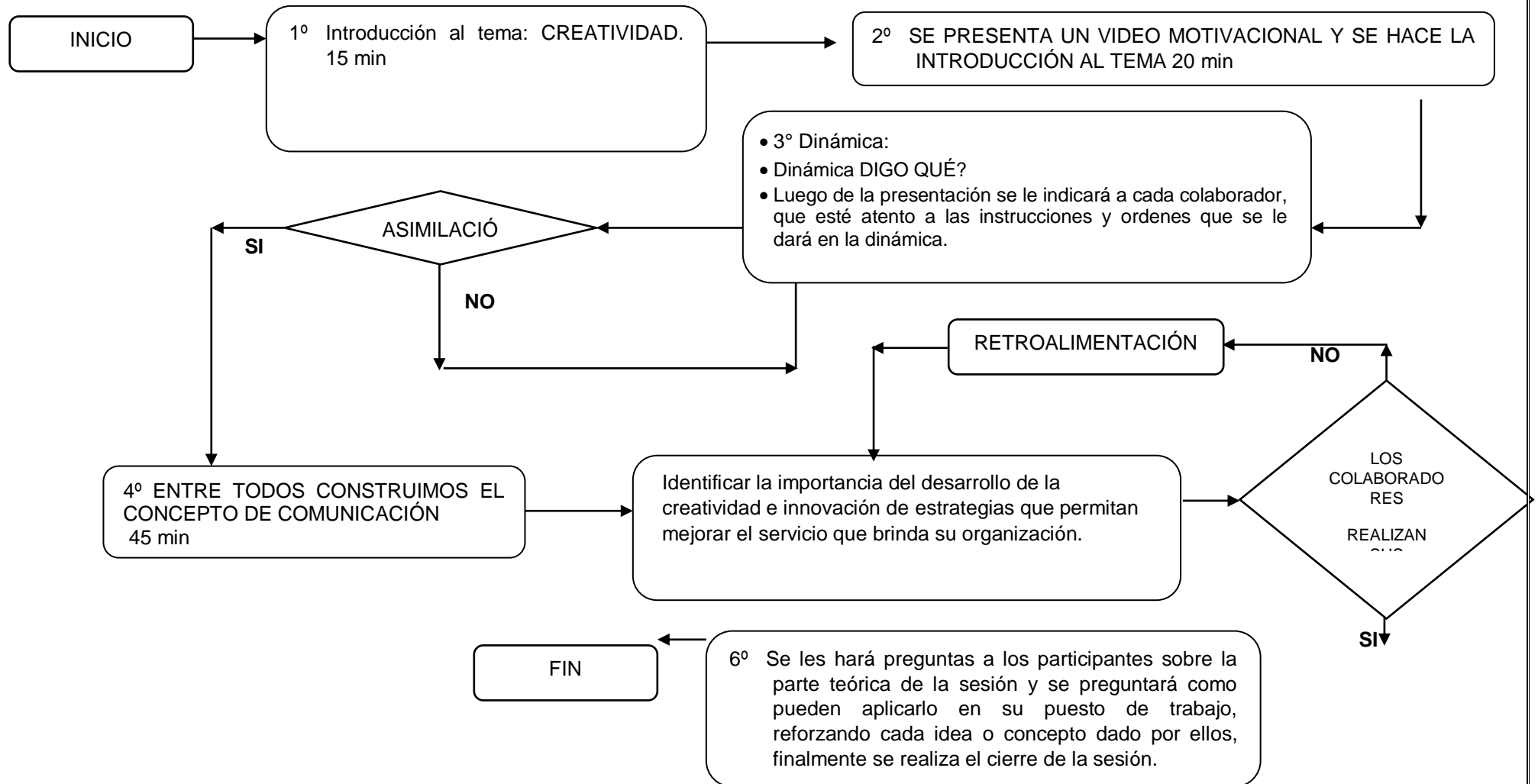
## SECUENCIA METODOLÓGICA SESIÓN 04

### CONVERSEMOS



## SECUENCIA METODOLÓGICA SESIÓN 05

### VAMOS POR MÁS



## **V. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Estructurar un manual de selección del talento humano para mejorar la productividad de los colaboradores de las agroindustrias arroceras, ubicadas en el distrito de La Victoria, carretera hacia Monsefú, y lograr con ello mayor rentabilidad para las organizaciones.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los elementos que debe tener un Manual de Selección de Personal por Competencias y su uso.
- Diseñar los indicadores para mejorar la productividad en la empresa.
- Definir los procesos para mejorar el perfil de los trabajadores de la empresa con el manejo de un plan de selección.
- Mostrar la metodología aplicada al proceso de reclutamiento y selección de la empresa.
- Mejorar los procesos de selección para tener a las personas más adecuadas al perfil requerido para la organización.
- Proporcionar a las agroindustrias molineras una metodología adecuada para reclutar y seleccionar personal.

### **5.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **1. Para la empresa:**

- Mejorar la productividad
- Aumento en la eficiencia de los resultados
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento en la relación entre la empresa y los colaboradores
- Aumento de la rentabilidad
- Cambio de actitudes y comportamiento de las personas
- Mejoramiento de la calidad

- Aumento de la eficacia individual y grupal de los colaboradores
- Mejoramiento del espíritu de equipo y la cooperación

## **2. Para el empleado :**

- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
- Aumento de conocimientos personales
- Aumento de la motivación del personal
- Mejores relaciones entre colaboradores y empresa
- Aumento de la eficacia personal

## **6: Consideraciones para la selección del personal de la empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C, Monsefu.**

En este período se dispone de personas, esquemas y materiales de trabajo, además del grupo de expertos compuesto por gente con experiencia de las diferentes áreas de la empresa. La finalidad es proponer ideas de los temas planteados en el desarrollo del manual.

El material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.) está diseñado de acuerdo al requerimiento y las necesidades que se presentan en las áreas de la organización para obtener información útil para el análisis.

### **6.1 Fase de selección de personal por competencias para la empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A. C.**

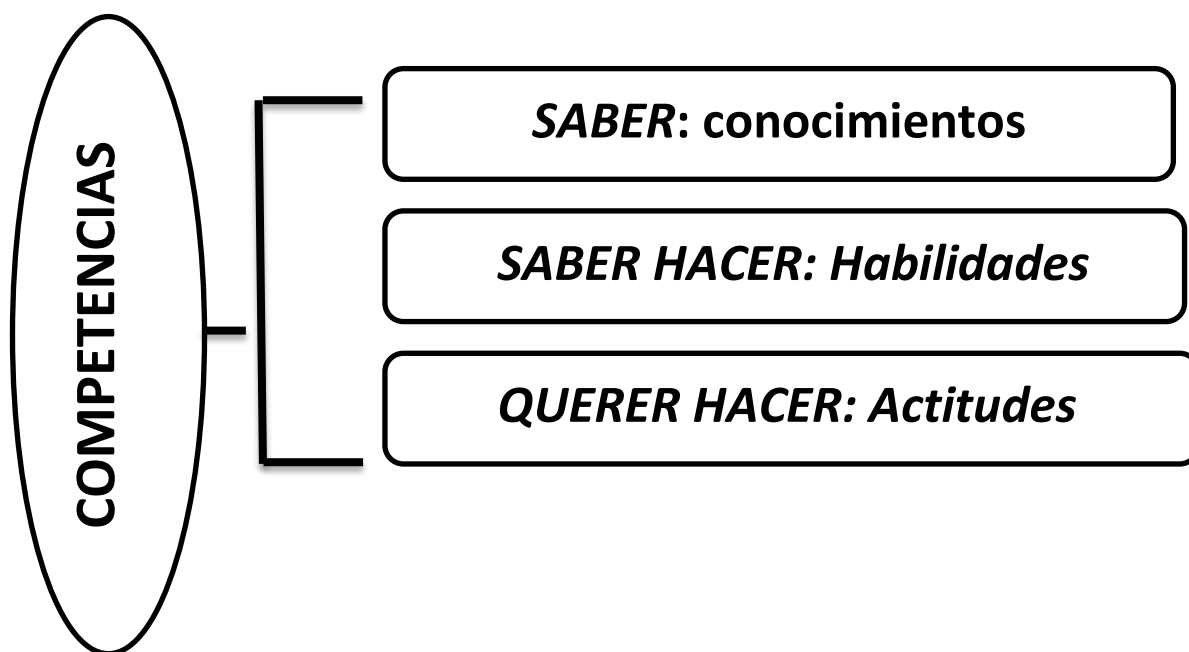
Las técnicas de competencias en la administración de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones del talento, entre ellas la selección.

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de un personal calificado e idóneo para poder ocupar los puestos asignados en la empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C

Este proceso permitirá determinar las competencias, aptitudes y actitudes de la naturaleza técnica metodológica, participativa de cada colaborador que sea seleccionado.

El principal objetivo es elegir personas con talento, el cual su conjunción de tres elementos conocimientos, competencias y motivación.

Para generar valor con el personal se debe considerar elementos que componen una selección por competencias para tener talento en las organizaciones.



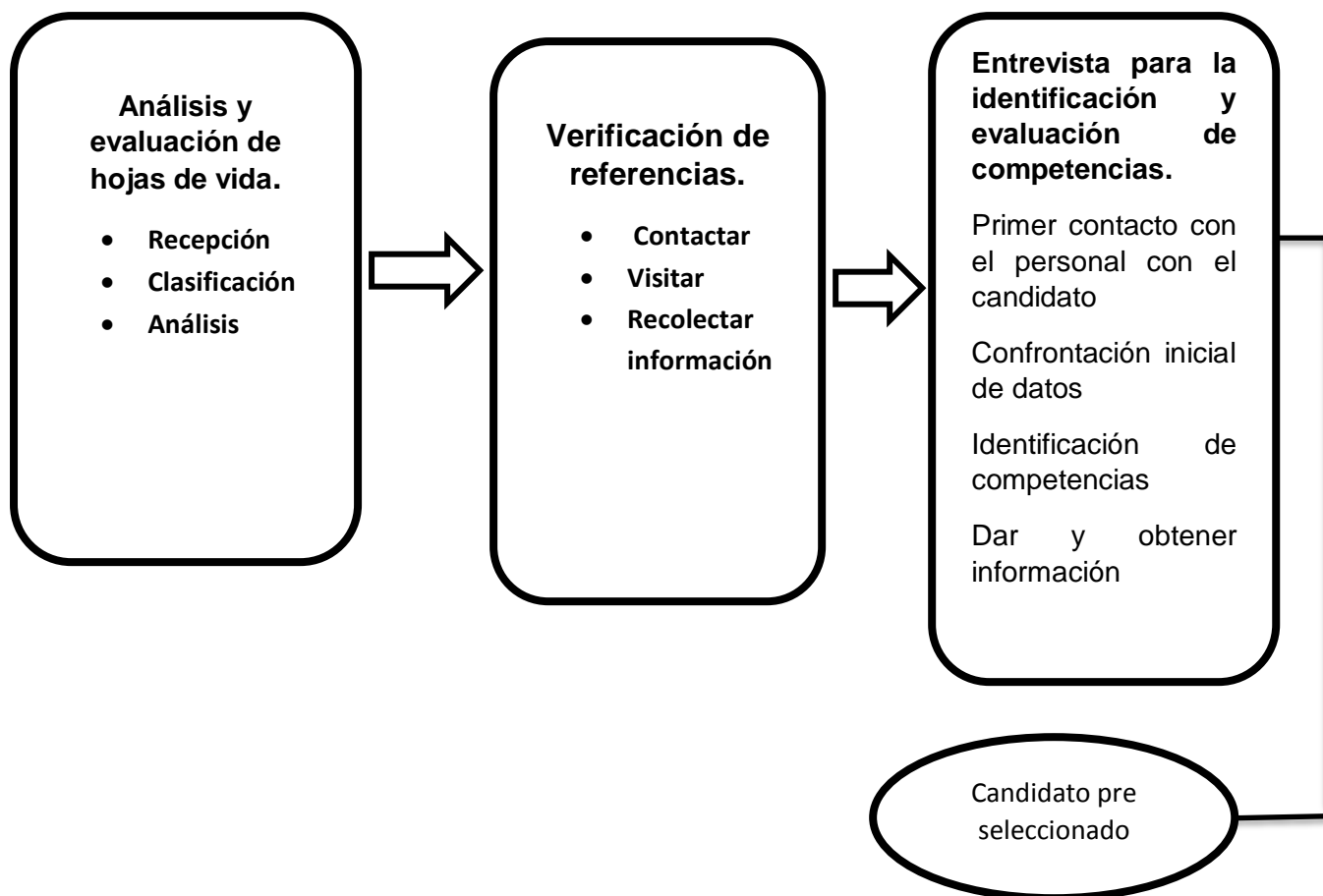
## **7: POLÍTICAS DE SELECCIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LA PILADORA NUEVO HORIZONTE S.A.C**

- Selección de personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
- Todo colaborador pasa por el proceso de selección que la empresa norme.
- Todos los empleados llenan los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la Empresa.
- No se permiten lazos consanguíneos hasta de 4º Grado o de Afinidad hasta el 3er Grado.

## 7.1 Fase de Pre - selección

Enfocada en aplicación de tres técnicas: Análisis de hoja de vida, entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas son las herramientas para elegir dentro del grupo de candidatos reclutados por un grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección.

EL análisis de hojas de vida, se realiza con todos los candidatos reclutados. Como resultado de esta técnica, se obtiene un grupo menor de candidatos para la aplicación de verificación de referencias y la entrevista para la identificación de competencias organizacionales.



## **A. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE HOJAS DE VIDA:**

### **a) Instrucciones para realizar el análisis**

Máximo quince y mínimo ocho hojas de vida, analizadas en un plazo de 5 días hábiles.

Antes de comenzar la lectura de las hojas de vida, se conoce cuál es la descripción y análisis del puesto. Esta información se debe llenar en el formato de identificación, descripción y exigencias del puesto, el cual después de tener la aprobación de la Gerencia.

#### ***1: IDENTIFICACION DEL PUESTO:***

La información correspondiente a este campo es básica, permanece en toda descripción, porque permite la identificación del puesto con respecto a otros de manera rápida y sencilla.

#### ***2: DESCRIPCION DEL PUESTO:***

Para generar la descripción de puestos propuesta es importante considerar las características del puesto o también llamadas aspectos intrínsecos, buscando la comprensión del mismo y de su entorno a través del conocimiento de la misión y objetivos de ambos.

#### ***3: EXIGENCIAS DEL PUESTO***

En esta parte de la descripción se mencionan los requisitos obtenidos en el análisis de puesto.

El desarrollo de esta etapa conduce a identificar las competencias del SABER, PODER, Y QUERER.

- ***SABER “conocimientos y experiencia”***

***ESTUDIOS BASICOS:*** Título de formación técnico o universitario profesional.

Estudio de postgrado: Título de formación avanzada. (Especialización, postgrado)

Experiencia: Especifica en cargos similares y/o relacionados en el ejercicio profesional.

- **PODER “Habilidades”**

Actualmente es común que, en las hojas de vida, se presente el perfil profesional o se indiquen competencias fuertes de cada candidato. Es importante poder identificar competencias específicas en las hojas de vida para poder llevar el desarrollo de las pruebas situacionales si el candidato aplica a la fase de selección.

- **QUERER “Actitudes”**

Se refiere al conjunto de disposiciones, aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores propios del colaborador para poder desempeñar el cargo asignado.

### ***B: Verificación de referencias***

Las referencias son grupos de personas, instituciones, asociaciones, con las cuales el candidato ha tenido contacto.

Se recurre a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información proporcionada en la hoja de vida .A partir de allí se verifica que los datos entregados por la persona sean veraces y concuerden en su hoja de vida.

Una recomendación válida para el candidato consiste en mantener actualizada la información sobre las referencias de su hoja de vida.

### ***C: Entrevista para la identificación y evaluación de competencias***

Después de confirmar las verificaciones de los datos y referencias, se cita vía telefónica a la entrevista por competencias a los candidatos.

La entrevista por competencias permite identificar las capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si el candidato es competente en presente y futuro. Mediante el uso de la entrevista por competencias permite asegurar al candidato que es la persona idónea para poder llevar a cabo el puesto que se le está asignando, y pueda formar parte de la organización.

La estructura de la entrevista está en la función a las competencias que se requieren para cada puesto, para ello se detalla las siguientes competencias:





**Cuestionario para las competencias de los puestos A NIVEL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN:**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<i>Alta adaptabilidad - flexibilidad</i>		
<i>Apoyo a los compañeros</i>		
<i>Aprendizaje continuo</i>		
<i>Autocontrol</i>		
<i>Capacidad para aprender</i>		
<i>Vocación de servicio</i>		
<i>Capacidad de planificación y organización</i>		
<i>Trabajo en equipo</i>		
<i>Pensamiento estratégico</i>		
<i>Orientación a resultados</i>		
<i>Compromiso</i>		
<i>Habilidad analítica</i>		
<i>Resolución de problemas</i>		
<i>Confianza en si mismo</i>		
<i>Liderazgo</i>		
<i>Prudencia</i>		
<i>Tolerancia a la presión</i>		
<i>Conciencia organizacional</i>		
<i>Perseverancia</i>		
<i>Orientar y desarrollar a otras personas</i>		
<i>Comunicación</i>		

**8: FASE DE SELECCIÓN:**

**Contratación:**

Es la última etapa del proceso de selección de personal a base de perfiles de competencias para la empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C , con la información que se ha obtenido de la descripción de los puestos a base de competencias, entrevistas a base de competencias y la investigación de antecedentes laborales se lleve a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto y puédanos tener al colaborador idóneo para que se pueda incorporar y pueda llevar a cabo las actividades del puesto que se le asigna .



## PRESUPUESTO DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

ETAPA	ACTIVIDAD	Unidad de medida	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL.	APORTE EMPRESA	APORTE TESISTA	TOTAL
Presentación del modelo.	Generación de propuestas de temas para desarrollo del plan.	Reunion de trabajo (formularios, folletos, materiales)	2	150	S/.300	S/.210	S/.90	S/.300
Obtener la aprobación de la alta dirección.	Establecimiento de competencias a exigir acorde con las políticas de la empresa.	Reunion de trabajo (formularios, folletos, materiales)	1	150	S/.150	S/.105	S/.45	S/.150
Contratación de un asesor experto.	Pre-selección: Analisis de hoja de vida.	Nº horas hombre	2	80	S/.160	S/.112	S/.48	S/.160
Conjuntar a comité.	Pre-selección: Entrevista para la identificación de competencias.	Nº horas hombre	1	80	S/.80	S/.56	S/.24	S/.80
	Pre-selección: Verificación de referencias.	Nº horas hombre	1	80	S/.80	S/.56	S/.24	S/.80
	Selección: Contratación.	Nº horas hombre	1	130	S/.130	S/.91	S/.39	S/.130
	Taller de Liderazgo.	Tercerización expertos	1	250	S/.250	S/.0	S/.250	S/.250
Desarrollo del programa de capacitación.	Taller de Autoconocimiento.	Tercerización expertos	1	200	S/.200	S/.0	S/.200	S/.200
	Taller de trabajo en equipo.	Tercerización expertos	1	250	S/.250	S/.0	S/.250	S/.250
	Taller de comunicación.	Tercerización expertos	1	200	S/.200	S/.0	S/.200	S/.200
	Taller de creatividad.	Tercerización expertos	1	200	S/.200	S/.0	S/.200	S/.200
<b>TOTAL</b>						<b>S/.630</b>	<b>S/.1,370</b>	<b>S/.2,000</b>

## PERFIL DE PUESTO

### I Perfil de la posición

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

RUC : \_\_\_\_\_

Dirección : \_\_\_\_\_

Teléfono : \_\_\_\_\_

### II Identificación del puesto

Nombre del puesto : \_\_\_\_\_

Misión del puesto : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III Requisitos del puesto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### IV competencias del puesto

\_\_\_\_\_

-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### V Funciones y/o responsabilidades del puesto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## LOS PUESTOS EXIGUE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS

¿CLAVE?		ORDEN	COMPETENCIAS
SI	NO		<b>1: APRENDIZAJE.</b> Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones , sistemas y métodos de trabajo
			<b>2: Flexibilidad.</b> Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
			<b>3: Decisión.</b> Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares
			<b>4: Comunicación.</b> informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, información o interés. Expresar claramente la formación, tanto como oral y escrita.
			<b>5: Resistencia a la tensión :</b> Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia en situaciones de presión ,oposición , descuerdo y de situaciones dificultades y fracasos , liberando la tensión de una manera aceptable para los demás
			<b>6. Negociación:</b> identificar las pociones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
			<b>7. Conocimientos técnicos :</b> tener amplios y detallados conocimientos de la técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo
			<b>8. Planificación y organización .</b> Definir prioridades establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos -, distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; y las contingencias que puedan presentar las oportunas medidas de control y seguimiento.
			<b>9: Colaboración:</b> trabajar de forma eficaz y eficiente con las personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
			<b>10: Trabajo en equipo:</b> trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.
			<b>11. Solución de problemas .</b> Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor y calidad en el plazo temporalmente fijado.
			<b>12.Mejora continua :</b> Establecer metas y criterios individuales y de equipo , asesorando , formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia



**2: FLEXIBILIDAD:** modificar el comportamiento adecuado a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidad y personas

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a: Realizar una amplia variedad de actividades con eficacia (dirigida a alcanzar los objetivos ) y eficacia ( forma de conseguir los objetivos )
			b:Controlar las situaciones en las que las diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente
			C:Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes
			d) Trabajar con productos, herramientas y /o equipos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
			e: Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.
			F: Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes.
			G: Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo
			Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.



**3. DECISIÓN** Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles a pocos populares.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a: Tomar decisiones o hacer recomendaciones el trabajo del día a día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni el superior inmediato.
			b: Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida .
			C: Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
			d) Tomar decisiones en lugar del superior, cuando este no está disponible.
			e.:Mostrar confianza en sí mismo cuando justifica y defiende una decisión que ha tomado.
			F. Mostrar confianza en si mismo cuando justifica y defiende una decisión que ha tomado.





**4: COMUNICACIÓN** Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a: Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros compañeros de diferentes niveles jerárquicos .
			b:Hablar con compañeros para recibir y/o darles información instrucciones .
			C: Hablar con superiores para recibir y/O proporcionales información
			d) Hablar con personas ajenas a la empresa para recibir y /o proporcionales información.
			e) Resumir n y aclarar las informaciones que recibe para asegurar de que comprende lo que están exponiendo.
			F)Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje
			g) Dar información telefónica de manera clara y precisa, abandonando cualquier otra ocupación mientras se habla o se escucha.
			h) Tratar cara a cara problemas de trabajo con otras personas.
			i) Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.
			j) Constatar y verificar las informaciones recogidas .
			K ) Establecer y utilizar redes de compañeros para disponer de más información sobre los distintos temas que se aborda.
			i) Redactar cartas, documentos, memorandos, etc. Utilizando un lenguaje claro y preciso , así como adaptando las necesidades y características de los receptores .
			I ) Utilizar habitualmente el correo electrónico para la comunicación interna.



**5: RESISTENCIA A LA TENSION:** Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficiencias en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		
			a. Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión
			b:Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa .
			C: Permanecer amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas o opiniones.
			d) Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.
			e: No implicarse emocionalmente en situaciones
			F. Afrontar las contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
			G: Escuchar las quejas de los clientes y contestar con empatía.

**6: NEGOCIACIÓN:** Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		
			a: Preparar borradores, documentos etc., antes del desarrollo de una negociación.
			b:Identificar las necesidades propias y las de la otra parte ..
			C: Ponerse en lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación
			d) Valorar, lo más objetivamente posible , los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.
			e:..Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación , así como los inconvenientes que se derivan de una solución no negociada al conflicto.
			F: Argumentar con lógica, coherencia, claridad y persuasión.

**7: CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.** Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a. Conocer detalladamente las técnicas más adecuadas en su trabajo.
			B. Utilizar los sistemas informáticos y saber cómo funcionan.
			C: Tener experiencias en el uso de las técnicas más adecuadas en su trabajo.
			d. Tener un conocimiento detallado y preciso de la situación del mercado.
			e: Conocer detalladamente los productos de la empresa
			f. conocer los riesgos existentes en su trabajo
			g: Conocer las medidas de prevención de riesgos adecuadas para su trabajo .
			H. Entender cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.
			i. Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad
			h. Asistir con regularidad a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.



**8: PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN** Definir; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos, definir las metas intermedias y las contingencias que pueden presentarse, establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		
			a:Establecer objetivos ambicioso ,pero realista , para su equipo o departamento.
			b: Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o del departamento y los de la empresa .
			C: Incluir medidas de control de los progresos cuando se n definen planes.
			d) Identificar los factores , internos y externos , que pueden afectar a la consecución de los objetivos ,
			e) Prever las necesidades del equipo o del departamento cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.
			F) Distribuir las tareas dentro del equipo o del departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales.
			g) Planificar las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.
			h) Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.
			i) Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes.
			j) Planificar el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las actividades previstas.
			K) Establecer los objetivos a alcanzar por otros , indicando prioridades , fechas límites y posibles desviaciones , de modo que sean alcanzables .
			i) Cambiar los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.
			m. Actuar cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.

**9: COLABORACIÓN.** Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		
			a. Proporcionar a otros compañeros información, instrucción etc.
			b .Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando estos se la solicitan.
			c. Aceptar la ayuda de otros compañeros se necesita.
			d. Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.
			e: Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes .
			f. Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
			g: Buscar ideas e información de otros compañeros tanto dentro como fuera de su unidad , para identificar y resolver problemas..
			h. Insistir en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.

**10. TRABAJO EN EQUIPO.** Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo dl equipo.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		
			a. Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.
			b .Acentuar la necesidad de mantener una actividad de equipo los problemas .
			c. Ayudar a mantener una actitud de equipo para solucionar problemas.
			d. Ofrecer su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas del trabajo.
			e: Intentar llegar acuerdos en los temas de trabajo..
			f. Mantener informados a los demás, compartiendo las propias ideas y pensamientos.
			g: Asumir la visión y los objetivos del grupo como propias .
			h. Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.

**11: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a. Relacionar distintas informaciones entre si, de forma que sean fáciles de entender
			b. Simplificar las informaciones para explicar , de forma sencilla , lo sucedido..
			b. Interpretar correctamente informaciones de muy distinto tipo y procedencia.
			d. Determinar las causas objetivas de un problema.
			e: Establecer como la causas de un problema da lugar a un resultado determinado.
			f. Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.
			g: Estudiar relacionamente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.
			.
			h. Trabajar con detalles , numero, gráficos , etc.

**12. MEJORA CONTINUA.** Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

¿CLAVE?		ORDEN	COMPORTAMIENTOS
SI	NO		a:Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su equipo o departamento.
			b:Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo o departamento .
			C: Buscar procedimientos que permitan aumentar los ingresos /y o reducir costes.
			d) Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el del equipo o departamento.
			e) Acentuar la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.
			F) Implicar a los compañeros en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento objetivos mensurados.
			g). Apoyar y animar de forma activa a los compañeros para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.
			h) Reforzar la autoconfianza de los compañeros facilitándoles que acometan nuevos retos o soluciones los problemas que tienen planteados.

## REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE DEL CANDIDATO :

CARGO AL QUE APLICA :

---

### VERIFICACIÓN

Empresa anterior :

Contacto :

Cargo :

Teléfono :

1 .Cargo ocupado en la empresa

2. Qué responsabilidad asumió

3. Periodo de trabajo

4: Motivo de retiro

5. fortalezas profesionales y personales

6. Aspectos que debe reforzar para que su desempeño sea de mejor calidad

7 ¿Es una persona recomendable? Si ( ) No ( )

(1) Malo (5) Excelente

DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo					
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales					
Honestidad					
Puntualidad					





**I. ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DE TALLERES PARA LOS COLABORADORES DE PNH S.A.C**

SESIÓN		LIDERAZGO		
NO:2	DETALLE	ENCARGADO	DURACIÓN	RECURSOS
FECHA:1 2/04/201 7	✓ INTRODUCCION AL LIDERAZGO:	PSICOLOGA:LEYDI RUBY LLONTOP IPANAQUE	45 MINU TOS	TALENTO HUMANO: COLABORADORES
	✓ .DEFINICION			
	✓ TIPOS			
	✓ .DINÁMICA :TABLERO DE UN LÍDER			

SESIÓN		AUTOCONOCIMIENTO		
NO:2	DETALLE	ENCARGADO	DURACIÓN	RECURSOS
FECHA: 20/04/2 017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a los colaboradores la definición teórica de autoconocimiento.</li> <li>• Identificar la importancia de tener un buen autoconocimiento.</li> </ul>	PSICOLOGA:LEYDI RUBY LLONTOP IPANAQUE	45 MIN UTO S	.TALENTO HUMANO: COLABORADORE S
	.Enseñar que habilidades deben potencializar para lograr sus metas.			

SESIÓN		TRABAJO EN EQUIPO		
NO:3	DETALLE	ENCARGADO	DURACIÓN	RECURSOS
FECHA: 23/04/2 017	<p>Se explica cada concepto de forma sencilla y dinámica con ayuda de organizadores visuales.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo de los participantes a través de la dinámica el cordón humano</p>	MANUEL PATAZCA CHAVESTA	45 MIN UTO S	TALENTO HUMANO: COLABORADORE S

SESIÓN	COMUNICACIÓN			
N0:4	DETALLE	ENCARGADO	DURACIÓN	RECURSOS
<b>FECHA:</b> 28/04/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Beneficios</li> <li>Trabajo práctico: - 3 Pasos para una comunicación efectiva.</li> </ul>	PSICOLOGO:ARTURO SENADOR	45 MINUTOS	<b>TALENTO HUMANO:</b> COLABORADORES

SESIÓN	CREATIVIDAD			
N0:5	DETALLE	ENCARGADO	DURACIÓN	RECURSOS
<b>FECHA:</b> 16/04/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la importancia del desarrollo de la creatividad e innovación de estrategias que permitan mejorar el servicio que brinda su organización.</li> </ul>	PSICOLOGO:ARTURO SENADOR	45 MINUTOS	<b>TALENTO HUMANO:</b> COLABORADORES



## MATRIZ

<b>METODO DE ANALISIS DE DATOS</b>	<p>Para el análisis estadístico de los datos se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial, utilizando el sistema SPSS. Las medidas estadísticas utilizadas fueron: frecuencia relativa, media aritmética, varianza, desviación estándar, coeficiente de variabilidad.</p>
<b>RESULTADOS</b>	<p>En el pre test, el promedio aritmético sumo 7,84, siendo los más altos los que se ubicaron en A Veces y Nunca; reflejó del deficiente conocimiento de la productividad en la muestra de estudio.</p> <p>La Desviación Estándar fue 4.23 puntos e indicó la dispersión promedio de los puntajes en relación a la Media Aritmética. El Coeficiente de Variabilidad fue de 2,70 indicando que el conocimiento de los trabajadores sobre la productividad en la empresa Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu, es heterogéneo.</p> <p>En el post test, los promedio aritméticos sumos 15,25 puntos, siendo los más altos los que se ubicaron en Casi siempre y Siempre; reflejo de un mejor desarrollo en conocimiento de la productividad en la muestra de estudio.</p> <p>La Desviación Estándar fue 3,79 puntos e indicó la dispersión promedio de los puntajes en relación a la Media Aritmética. El Coeficiente de Variabilidad fue de 25,03 indicando que el conocimiento de los trabajadores sobre la productividad en la Empresa Piladora Nuevo Horizonte S.A.C. Monsefu, es heterogéneo.</p>

## CONCLUSIONES

Antes de poder ejecutar el programa Plan de selección del talento humano por competencias en la empresa se determinó bajos niveles de productividad, donde se obtuvieron resultados a través de un cuestionario, arrojando un nivel bajo 61 %; 24 %; medio y 15, alto; la media aritmética sumo 7, 84 determinando que existe una baja productividad en los colaboradores

El programa del plan de selección del talento humano por competencias se basó en diseñar los procesos de reclutamiento ,buscando colaboradores que cuenten con las competencias que se requieren en dichos ,puesto, buscando el desarrollo tanto como el empleador , el colaborador , para obtener una mayor rentabilidad productiva. Además, se brindaron talleres de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación afectiva, empatía, creatividad e innovación.

Después de aplicado el programa el cuestionario arrojó los siguientes niveles: nivel bajo, 18.42%, medio 23.02 %, y alto 58.56%; La media aritmética sumo 15.25, dando como resultado positivo en los colaboradores que lograron incrementar la productividad, más eficientes usando sus habilidades y competencias

Al comparar resultados se notó una gran diferencia y un incremento de 7, 41 puntos entre media aritmética de pre y post test, reflejando la importancia del programa del plan de selección del talento humano por competencias, desarrollado en la empresa, que trajo consigo la mayor productividad de los trabajadores.

## **ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

Para obtener la confiabilidad del instrumento se analizó y procesó el instrumento, mediante el programa estadístico SPSS- versión 22, para los 20 ítems obteniéndose, un Alfa de Cronbach que indica una excelente confiabilidad el, 948, que supera el mínimo establecido de 0.5, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	17	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	17	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	30

## **Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	17	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	17	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
------------------	--	----------------

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza
Correlaciones inter-elementos	,389	-,340	,912	1,252	-2,687	,049
	,948		,950			30

### Estadísticos de resumen de los elementos

	N de elementos
Correlaciones inter-elementos	30

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item_1	91,29	226,471	,778	.	,945
Item_2	91,18	225,404	,810	.	,944
Item_3	91,24	227,191	,737	.	,945
Item_4	91,24	226,691	,759	.	,945
Item_5	91,24	225,941	,791	.	,945
Item_6	91,53	229,765	,490	.	,948
Item_7	91,18	229,654	,384	.	,950
Item_8	91,59	228,507	,727	.	,945
Item_9	91,71	235,471	,368	.	,949
Item_10	91,88	229,485	,513	.	,947
Item_11	91,47	228,515	,748	.	,945
Item_12	91,24	225,816	,797	.	,945
Item_13	91,53	229,890	,524	.	,947
Item_14	91,59	230,257	,647	.	,946
Item_15	91,76	236,816	,382	.	,948
Item_16	91,41	233,382	,502	.	,947
Item_17	91,29	226,721	,695	.	,945
Item_18	91,65	230,493	,675	.	,946
Item_19	91,29	227,971	,645	.	,946
Item_20	91,53	236,765	,453	.	,948

Item_21	91,53	226,515	,707	.	,945
Item_22	91,59	229,757	,505	.	,947
Item_23	91,76	233,066	,447	.	,948
Item_24	91,29	223,721	,816	.	,944
Item_25	91,65	233,743	,460	.	,948
Item_26	91,35	224,743	,787	.	,945
Item_27	91,35	231,618	,642	.	,946
Item_28	92,00	236,500	,394	.	,948
Item_29	91,76	237,566	,347	.	,948
Item_30	91,65	225,868	,725	.	,945

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
94,65	245,493	15,668	30

# ANEXOS





