

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN**



**La selección de personal y su efecto en el Clima Organizacional en  
Ceinppol Fortaleza E.I.R.L.**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciada en  
Administración**

**Autora**

**Alburqueque Saldaña, Mayra Lizet**

**Asesor**

**Daniel Pérez, Jorge Augusto**

**Código ORCID 0000-0002-8323-3971**

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2015**

## Dedicatoria

El siguiente trabajo de investigación, quiero dedicarle en primer lugar a Dios, quien se merece mi absoluta gratitud por ser mi constante guía.

A mi madre que de manera incondicional me demostró su amor con su paciencia, comprensión, contribuyendo de manera vital en cada paso de mi vida para consecución de mis sueños.

A mi padre que desde el cielo, guarda y guía mis pasos en cada etapa de mi vida, gracias por ser la luz que guía mi camino y esa fuerza que me impulsa a que mis sueños se conviertan en logros.

A mi hermano por su compañía, su apoyo, y amor incondicional.

A mis familiares que siempre tuvieron una palabra de aliento, y de grandes aspiraciones, que ven en mí una mujer de éxito, gracias por su confianza y respeto.

A mis amigos y aquellas personas que ya no están a mi lado pero que contribuyeron con sus consejos y amistad sincera.

Ruffo, es tu nombre ondulado y crema tu pelo, eres fiel y leal como nadie más, sabes que te quiero.

## Agradecimiento

Tengo a bien agradecer a:

MIL. (R). CESAR F. GUZMÁN M., gerente general de la empresa de preparación académica, CEINPPOL FORTALEZA EIRL, por permitir el desarrollo de este proyecto con la empresa.

A la institución de preparación académica CEINPPOL FORTALEZA EIRL, por abrirnos sus puertas, por el apoyo y a la colaboración.

DR. JORGE DANIEL PEREZ, por su constante apoyo y valiosas orientaciones.

Gracias todas aquellas personas que hicieron posible este proyecto de investigación.

## Palabras clave

Español

Tema : Selección de personal

Especialidad : Recursos Humanos

Objetivo : Clima organizacional

Método : Desempeño

Ingles

Topic : Personal Selection

Specialty : Human resources

Objective : Organizational climate

Method : Performance

Línea de investigación

Procesos de gestión del talento humano

Titulo

La selección de personal y su efecto en el clima organizacional en CEINPPOL

FORTALEZA E.I.R.L.

## Resumen

El presente informe de tesis, se realizó en la empresa CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. de la ciudad de Lima, en el cual se evaluó el efecto de la selección de personal en el clima organizacional, el trabajo de investigación, fue de enfoque cuantitativo y no experimental, así también, su diseño fue transversal o transeccional descriptivo correlacional. Para conocer el tipo de efecto entre la selección de personal y el clima organizacional, se determinó una muestra poblacional, la cual, coincidió con la población de estudio., a los cuales, se le aplicó, un cuestionario de investigación, para conocer la opinión de los colaboradores en relación a las variables de estudio y su relación. Entre los resultados importantes, podemos mencionar que más del 50.00% de los colaboradores, coinciden que los modelos, bases, entrevistas y pruebas de selección de personal, tienen un efecto positivo en el clima organizacional de la institución, por otro lado, también coinciden, que los elementos que deben integrar el sistema de selección de personal en la institución, son: la selección, como modelo de selección; la descripción y análisis de cargos, como bases de selección, la entrevista estructurada, como entrevista de selección; y, la prueba de personalidad, como prueba de selección de personal. Estos elementos, según los resultados, contribuyen en el clima organizacional de la institución. Además, se identificó que la línea de mando, el liderazgo visionario, la comunicación organizacional y el establecimiento de metas, son los aspectos relevantes del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

## Abstract

This thesis report was held in the company CEINPPOL FORT EIRL of Lima, in which the effect of recruitment in organizational climate, research, quantitative approach was evaluated and no experimental, well, its design was descriptive correlational cross or transactional. For the type of effect between recruitment and organizational climate, a population sample, which coincided with the study population it was determined, To which it was applied, a questionnaire research about your opinion the colaborates in relation to the study variables and their relationship. Among the major results, we can mention that more than 50.00% of employees, matching models, bases, interviews and tests recruiters have a positive effect on the organizational climate of the institution, on the other hand, we also agree, the elements to be included in the system of recruitment to the institution are: the selection, and model selection; the description and analysis of charges, as the basis for selection, the structured interview, and interview; and, personality test, as proof of recruitment. These elements, according to the results contribute to the organizational climate of the institution. It was further identified that the chain of command, visionary leadership, organizational communication and goal setting are the relevant aspects of the organizational climate in CEINPPOL FORT EIRL

## Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Palabras claves	iii
Línea de investigación	iv
Título	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Índice de tablas y figuras	ix
I. Introducción	1
II. Metodología	20
III. Resultados	24
IV. Análisis y discusión	41
V. Conclusiones	45
VI. Recomendaciones	47
VII. Referencias bibliográficas	48
VIII. Anexos	50

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1. <i>Efecto de los métodos de selección de personal</i>	24
Tabla 2. <i>Efecto de las bases de selección de personal</i>	25
Tabla 3. <i>Efecto de la entrevista de selección de personal</i>	26
Tabla 4. <i>Efecto de la prueba de selección de personal</i>	27
Tabla 5. <i>Efecto de los modelos de selección de personal</i>	28
Tabla 6. <i>Efecto de la descripción y análisis de cargos</i>	29
Tabla 7. <i>Efecto de la entrevista estructurada</i>	30
Tabla 8. <i>Efecto de la prueba de personalidad</i>	31
Tabla 9. <i>Factores del clima organizacional</i>	32
Tabla 10. <i>Elementos de la estructura organizacional</i>	33
Tabla 11. <i>Tipos de liderazgo</i>	34
Tabla 12. <i>Tipo de comunicación</i>	35
Tabla 13. <i>Tipos de motivación</i>	36
Tabla 14. <i>Correlación de las variables de estudio</i>	37

## I. Introducción

### 1.1. Antecedentes y fundamentación científica

#### Antecedentes

Para el presente informe de tesis, se realizó una selección de estudios previos relacionados a nuestro problema de investigación, con la finalidad de reafirmar ideas y conceptos. Estudios que relacionen las variables investigadas no se encontraron, sin embargo, se han realizado trabajos de investigación que analizan las variables o los elementos que las conforman, Los trabajos de investigación encontrados en relación a nuestro problema de investigación, son los siguientes:

#### Internacionales

Cojulun (2011) en su tesis; llegó a las siguientes conclusiones:

Que, las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son el compromiso, planificación y productividad.

Que, las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales, se inicia desde el proceso de descripción y análisis de puesto, ya que en él se mencionan las características, habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato.

Y, el proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el proceso de competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee.

Pérez (2014) en su artículo titulado: Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. El artículo tuvo como objetivo analizar el proceso de selección del personal por competencias en las empresas del sector servicios. El autor concluye. Que, contar con personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados con la organización.

Nacionales

Mazuelos (2013) en su tesis; llegó a las siguientes conclusiones:

Que, desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

Y, el proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato. (Seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor y mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.

Sempertegui (2015) en su artículo titulado: Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. Considero como objetivo de esta

investigación elaborar los criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo. La metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo - propositivo con un diseño no experimental, donde se contó con una muestra de una población y muestra de 35 trabajadores de la empresa Buró Outsourcing SAC a quienes se aplicó una encuesta de 13 ítems utilizando como instrumento la escala de Likert para obtener la información que se requirió para la investigación. El autor concluye. Que, los criterios de selección de personal por competencias para la empresa Buro Outsourcing SAC, es que para el 46% de colaboradores se debe implementar un proceso más riguroso en el reclutamiento y selección de personal siendo necesario una propuesta basada en competencias.

Perez (2015) en su tesis se tuvo como objetivo determinar la relación de la selección de personal, con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Gastronómica S.A.C. El tipo de estudio en la investigación fue de tipo aplicado, con un diseño no experimental, descriptivo - correlacional, contando con la población de todos los trabajadores y la muestra ha sido determinado pesa la totalidad de 60 trabajadores, a través de la muestra censal. Además de ello, la técnica utilizada fue la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario conformado por 21 preguntas de tipo Likert. Para el procesamiento de la información se utilizó el programa estadístico SPSS 22 y se pudo determinar la confiabilidad del instrumento mediante el uso del alfa de Cronbach y para medir la hipótesis se utilizó la prueba de Spearman. La autora llegó a la siguiente conclusión. Que, la empresa no cuenta con una adecuada selección del personal, y este tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores al desarrollar sus respectivas funciones

## Fundamentación científica

### 1. Selección de personal

Es el proceso por el cual pasa una persona, para obtener el puesto deseado. Es decir, este proceso busca aquellas personas que cumplan con criterios y características de trabajo deseadas por una organización (Chiavenato, 2007).

#### 1.1. Modelo de selección

Son los diseños o métodos de selección de personas, que determina la situación para cada empleado, así como la cantidad de empleados para cada puesto (Chiavenato, 2007).

##### a. Admisión forzosa

Este método de selección, se desarrolla bajo la situación, en la cual existe una vacante del puesto deseado y un solo candidato con las condiciones apropiadas para desempeñar ese trabajo. Esta situación, bien podría aparecer para ocupar un cargo de confianza en la organización (Chiavenato, 2007).

##### b. Selección

Este método de selección de personas, surge ante la necesidad de ocupar una sola vacante de puesto de trabajo y existen varios candidatos con las condiciones adecuadas para ese puesto de trabajo. En esta situación la organización, deberá tomar una decisión de aceptación o rechazo del postulante (Chiavenato, 2007).

##### c. Clasificación

Este diseño de selección, surge ante la situación en la cual existen varios puestos de trabajos y varios postulantes. En esta ocasión, se selecciona a la persona o personas

según las características de los postulantes, y los criterios del puesto que debe ser ocupado. La selección es una selección comparativa entre capacidades del postulante y tareas del puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

## 1.2. bases de selección

Para el desarrollo del proceso de selección de persona, se debe cumplir ciertas pautas anticipadas o criterios para continuar posteriormente el proceso de selección. Estos criterios de selección, nos brindaran las pautas acerca de los puestos trabajo a ser cubiertos y la información adecuada para elegir al mejor postulante (Chiavenato, 2007)

### a. Descripción y análisis de los cargos

La descripción y análisis de los cargos, son las pautas en relación a las funciones que se deben de ejercer en el cargo, y, así también, las características mínimas requeridas por el candidato, es decir, es el perfil del puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

### b. Incidentes críticos

Podemos mencionar que los incidentes críticos, son situaciones especiales en la organización. Esta técnica, se desarrolla con la finalidad de establecer los comportamientos adecuados de los postulantes antes diferentes situaciones laborales a que se enfrente el nuevo trabajador (Chiavenato, 2007).

### c. Solicitud de personal

Es la solicitud que se genera a través de una convocatoria, en la cual, se expresa los requisitos mínimos solicitados por el cargo vacante (Chiavenato, 2007).

#### d. Análisis del cargo en el mercado

Este método de selección de personal, es realizado cuando aún no se definen las características del cargo solicitado por ser un puesto nuevo, en esta oportunidad se deberá obtener información comparada del puesto de trabajo a través de un estudio de mercado (Chiavenato, 2007).

#### e. Hipótesis de trabajo

Este método se desarrolla, bajo la expectativa que se tiene en relación a las capacidades y habilidades de los nuevos empleados y las exigencias futuras del puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

### 1.3. Entrevista de selección

Es la interacción entre dos o más personas, con la intención de conocer otros aspectos del postulante; es decir, el entrevistador a través de una serie de preguntas, observa las actitudes del candidato; por lo cual, la entrevista personal es la que más influye dentro de la entrevista de selección (Chiavenato, 2007).

#### a. Estructurada

Es el tipo de entrevista pactada, en la cual, se establece con anterioridad todas las preguntas con determinados parámetros de calificación. Es decir, se presenta la ventaja de proporcionar un guion al entrevistador. Por esta razón, se pierde la profundidad y flexibilidad, proporcionando una información limitada del postulante (Chiavenato, 2007).

b. Estandarizada

En este tipo de entrevista, existe preguntas previamente elaboradas que permiten respuesta abiertas al entrevistado. Es decir, existen varios temas en la cual el entrevistador puede formar una idea más amplia del postulante (Chiavenato, 2007).

c. Dirigida

En este tipo de entrevista, se desarrolla en el tipo de respuesta deseada, es decir se deja las preguntas a criterio del entrevistador y donde lo que más se espera es el resultado (Chiavenato, 2007).

d. No dirigida

Este tipo de entrevista, es una entrevista informal donde el entrevistador establece el curso de la entrevista bajo su responsabilidad. Es decir, el entrevistador decide cuales son los temas a tratar y que según su propia perspectiva ayudaran a conocer las actitudes de los postulantes (Chiavenato, 2007).

1.4. prueba de selección

la prueba de selección, es un proceso de evaluación donde el postulante pasa por un proceso de exámenes de test psicotécnicos y donde se confirma la información que se recaba de la entrevista personal, según el perfil solicitado por el puesto laboral (recursos.donempleo.com, 2015).

a. capacidad

Es la evaluación de nivel de conocimiento general y específico que se tiene de los candidatos y lo que exige el puesto vacante (Chiavenato, 2007).

Clasificación de las pruebas de capacidad

En cuanto a la aplicación. las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización:

Las pruebas orales. que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales, también específicas.

Las pruebas escritas. se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas. son las pruebas realizadas generalmente en las escuelas y universidades para medir conocimientos adquiridos.

Las pruebas de realización. se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y con tiempo determinado.

En cuanto a la evaluación. las pruebas de conocimiento o capacidad pueden ser generales o específicas:

Las pruebas generales. evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento.

Las pruebas específicas. evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante.

En cuanto a la organización. las pruebas de conocimiento o capacidad pueden ser tradicionales u objetivas:

Las pruebas tradicionales. se basan en una disertación o expansión. no exigen planeación y pueden improvisarse. abarcan menor número de preguntas por el hecho de exigir respuestas largas, explicativas y prolongadas. evalúan profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimiento del candidato. su evaluación es prolongada y

subjetiva, y exige el trabajo de un especialista en el tema. se utilizan ampliamente en nuestras escuelas y universidades para medir el conocimiento de los alumnos.

Las pruebas objetivas. se planean y se estructuran en forma de test objetivos. su aplicación es rápida y fácil; su evaluación también es rápida, fácil y objetiva, y pueden aplicarlas personas que no son especialistas en el tema. estas pruebas permiten medir la extensión y el alcance de los conocimientos. (Chiavenato, 2007, pp. 124 - 125)

#### b. psicométrica

Esta prueba de selección, durante el proceso de evaluación, mide las aptitudes y capacidades, destrezas y competencias laborales del candidato (Chiavenato, 2007).

#### Características de las pruebas psicométricas

Predictibilidad. capacidad de una prueba para obtener resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.

Validez. capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir. la validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio perlinamente.

Precisión. capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona, a la precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. (Chiavenato, 2007, pp. 126 - 127)

### c. Personalidad

Las pruebas de la personalidad distinguen y resalta aspectos medibles de la persona. ciertas características se identifican como rasgos y distinguen a las personas de las demás (Chiavenato, 2007).

### d. Simulación

En esta prueba de selección, se evalúa el rol que representa una persona en un momento determinado sea con una o más personas (Chiavenato, 2007).

## 2. Clima organizacional

Es el ambiente o llámese atmosfera la cual se desarrolla o se mueve cada organización. Es el ambiente en el que la organización se involucra directamente en los diferentes lados de una situación tanto sociales como estructurales (Garcia y Ibarra, 2015).

### 2.1. Estructura

Son las columnas que rigen la organización tales como las políticas de la empresa, metas grupales para el logro de objetivos (Robbins y Coulter, 2010).

Asimismo, es la base en el que se mueve la organización, en el cual las tareas asignadas llevan a los objetivos deseados de la organización (manuelgross.bligoo.com, 2015).

#### a. Especialización

Identificar una tarea determinada y especializarse en el mismo. Es decir, dividir el trabajo en varios colaboradores y centrarse en la tarea asignada dada evitando así

hacer la misma actividad y así obtener los resultados deseados (Robbins y Coulter, 2010).

b. Departamentalización

Son áreas divididas por puestos dentro de la organización (Robbins y Coulter, 2010). Asimismo, es un proceso en el cual se unen los determinados medios de una organización, actividades o funciones similares relacionadas entre sí. se divide el trabajo por tareas obteniendo así una especialización que le brindara ganancias de productividad. luego se procederá a la departamentalización con el propósito de conseguir una gestión eficiente (Nunes, 2015).

c. Cadena de mando

Determina una línea de autoridad descendente del rango más alto al más bajo (Amoros, 2015). Asimismo, es la línea de autoridad de rango más alto al más bajo de una organización. Que mantiene el concepto de una continua línea de autoridad. como un individuo debe tener solo un superior que sea responsable directamente de lo que realice (Robbins y Coulter, 2010).

d. Tramo de control

Se describe como un individuo puede manejar a un determinado grupo de personas de manera eficiente en este caso el gerente, dependiendo del número de niveles y gerentes que la organización tiene. si el tramo de control es más grande entonces la organización será más eficaz esto en termino de costos. también se podría deducir que a más amplio el tramo de control podría afectar el desempeño de los colaboradores ya que su supervisor no tendría mucho tiempo para brindar su apoyo al que lo requiere (Amoros, 2015b).

e. Centralización

Toma de decisiones dada en los niveles superiores de una organización. si los gerentes de alto nivel toman decisiones concretas con escasa información proviniendo de niveles bajos por lo tanto tendrían una organización más centralizada (Robbins y Coulter, 2010).

f. Formalización

La estandarización de los trabajos guía los comportamientos de los empleados. muchas organizaciones tienen claramente definido sus reglas y procedimientos. de acuerdo a la formalización de una empresa los empleados son más discretos siempre en cuando la formalización sea baja (Robbins y Coulter, 2010).

2.2. Liderazgo

Se define como influir a las personas a que colaboren con aptitud y entusiasmo a las metas y objetivos del grupo (Koontz et al., 2012).

a. Liderazgo situacional

Liderazgo situacional es reflejado en sus seguidores dependiendo de su liderazgo que lleva ellos son los que rechazan o aceptan como un líder, así mismo el grupo tendrá el deseo de realizar el trabajo o actividad encomendada (Robbins y Coulter, 2010).

b. Liderazgo ruta – meta

Se considera que un líder debe ayudar a sus seguidores a realizar sus metas y que sean realizadas con éxito (Robbins y Coulter, 2010).

c. Liderazgo transaccional

Un líder debe aclarar todo tipo de dudas de sus seguidores y así mismo recompensar en sus necesidades (Koontz et al., 2012).

d. Liderazgo transformacional

Un líder es el que motiva, inspira a que sus seguidores lleven un buen clima laboral así mismo favoreciendo a la organización o empresa (Koontz et al., 2012).

e. Liderazgo carismático

La personalidad de un líder son las que influyen a que sus seguidores sigan sus pasos (Robbins y Coulter, 2010).

f. Liderazgo visionario

Un líder visionario tiene una visión que tiende a mejorar el futuro, realizando mejoras en la actualidad (Robbins y Coulter, 2010).

### 2.3. Comunicación

La comunicación envía un mensaje de un emisor hacia un receptor, donde el receptor tiene que comprender la información (Koontz et al., 2012).

a. Comunicación interpersonal

Se considera que la comunicación interpersonal se da entre dos personas a más (Robbins y Coulter, 2010).

b. Comunicación organizacional

Se considera que la comunicación organizacional son medios de comunicación de organizaciones o empresas (Robbins y Coulter, 2010).

c. Tecnología de la información

Se considera que la tecnología es un medio de información que toda organización o empresa lo utiliza para lograr una buena comunicación (Robbins y Coulter, 2010).

## 2.4. Motivación

Se considera que un líder debe motivar y generar todo tipo de impulsos a sus seguidores a alcanzar sus metas así ambos cumplan sus expectativas y llegaran al éxito (Koontz et al., 2012).

### a. Establecimiento de metas

Se considera que las metas específicas dan un mejor desempeño a las metas difíciles y así cumplen el objetivo de la empresa (Robbins y Coulter, 2010).

### b. Refuerzo

Se considera que el refuerzo es un comportamiento que tiene consecuencias y la probabilidad que se repita ese tipo de comportamiento es continuo y se llama reforzadores (Robbins y Coulter, 2010).

### c. Diseño de puestos

Los gerentes motivan a sus trabajadores diseñando un puesto de acuerdo a sus habilidades y así tengan una gran demanda (Robbins y Coulter, 2010).

### d. Equidad

Es la comparación de resultados obtenidos e insumos hecha por los empleados (Robbins y Coulter, 2010).

### e. Expectativas

El individuo actúa dependiendo del acto al que está sujeto teniendo un resultado en el que el individuo le podría resultar atractivo (Robbins y Coulter, 2010).

## 1.2. Justificación

Las organizaciones como tal concentran un conjunto de procesos que son el resultado de la interacción laboral y personal de los individuos que en ella se movilizan; definitivamente esto nos permite comprender que la organización no puede ser concebida por sí sola como tal, sino a partir de las personas, ya que son estas las que determinan el sentido de su existencia.

Por ende, con frecuencia las empresas tienen la responsabilidad de optimizar las herramientas necesarias y eficientes, para crear una sólida base, en el desarrollo de una eficaz selección de personal, estableciéndose cada vez con mayor exigencia captar personal eficiente para desempeñarse adecuadamente en las empresas que lo requieran, lo cual, permita diseñar un entorno laboral favorable, para la consecución de objetivos institucionales y sobre todo, prestar el mejor servicio en la educación de nuestros clientes, quienes confían en nuestra institución, en el cumplimiento de sus objetivos académicos y profesionales.

Aplicando los elementos adecuados en la selección de personal, podremos reconocer y prever la predisposición e intenciones del candidato a ocupar un cargo o puesto al identificar su potencial intelectual, nivel de implicancia con el entorno laboral, afectivo y amistoso, podremos seleccionar personas para formar grupos de trabajos, donde podrán demostrar sus habilidades, en las tareas que se les asigne construyendo lazos sociales que fomenten la creación y fortalecimiento de un clima organizacional adecuado y saludable.

Con este estudio de investigación, se busca evaluar el efecto de la selección de personal en el clima organizacional de la empresa CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L que existe la necesidad de encontrar un equilibrio dentro de la organización, que

conlleve a lograr un clima laboral, obteniéndose la alta productividad de los empleados, y, por consiguiente, el desarrollo de la empresa.

### 1.3. Problema

Nuestra empresa CEINPPOL FORTALEZA EIRL, es una empresa dedicada a brindar preparación academia a postulantes a las diferentes escuelas policiales del Perú, cabe mencionar que en nuestra academia el elemento más importante y de la cual nos diferencia de la competencia es nuestra plana docente que a través de la transmisión de sus conocimientos permiten mantenernos en el mercado. Por otro lado, el personal administrativo y asesores complementan la calidad de nuestros servicios por esta razón es imprescindible establecer un sistema de selección de personal adecuado, que nos garantice mantener un clima laboral agradable para el desarrollo integral de la capacidad de cada uno de nuestros empleados.

En un tiempo determinado y en diferentes y frecuentes oportunidades, los integrantes de nuestro personal se han visto involucrados en conflictos de forma participativa en la toma de decisiones en cada una de nuestras áreas. El ejemplo más reciente tuvo diversos acontecimientos con el área de contabilidad, por el caso del presupuesto para la contratación de docentes, adquisición de materiales y equipos así como también la verificación de las pensiones de los alumnos; por otro lado, el asesor legal de la academia, en algún momento se le atribuyo un conflicto con el área contable respecto a las declaraciones a la SUNAT y otras entidades, el área legal es el departamento que cumple la función de fiscalización de todos los documentos emitidos y recepcionados por la empresa CEINPPOL FORTALEZA EIRL.

Estas situaciones debilitan el clima laboral en la empresa, la razón, es que existe en algunos casos usurpación de funciones, o inadecuada comprensión de las funciones, las que ocasionan una baja participación laboral de los empleados, otra situación, es la deficiente comprensión de las responsabilidades, los cuales conlleva a tener poca motivación de nuestros colaboradores.

Estamos convencidos que la razón principal, es que nuestro sistema de selección de personal, no han sido el adecuado, para poder conformar un grupo de profesionales, que tengan la capacidad de superar los conflictos y puedan trabajar en equipo y para el buen desarrollo de nuestras actividades en la institución; y, también, la creación y sostenibilidad de un clima organizacional, adecuado y saludable, que garantice la productividad de los mismos. De acuerdo a la descripción de nuestra realidad problemática, podemos formular nuestro problema de investigación de la siguiente manera:

¿Cuál es el efecto del sistema de selección de personal en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.?

#### 1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables

Los conceptos de las variables de nuestra investigación, fueron las siguientes:

Variable independiente

Selección de personal. La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización; las que presenten características deseadas por la organización. (Chiavenato, 2007)

## Variable dependiente

Clima organizacional. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. (Garcia y Ibarra, 2015)

Por otro lado, la operacionalización de las variables de nuestra investigación, que comprende la variable de estudio, la definición conceptual y definición operacional; las dimensiones e indicadores, y, la escala de medición, que es tipo escala de Likert, según las preguntas correspondientes; se mostraron en la matriz de operacionalización (Ver anexo N°02)

## 1.5. Hipótesis

### 1.5.1. Hipótesis de investigación

H<sub>1</sub>: El sistema de selección de personal tiene efecto positivo en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

### 1.5.2. Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: El sistema de selección de personal no tiene efecto en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo general

Evaluar el efecto de la selección de personal en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

### 1.6.2. Objetivos específicos

1. Medir el efecto del sistema de selección de personal en los factores del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.
2. Analizar la eficacia del actual sistema de selección del personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.
3. Medir el efecto del clima organizacional en el sistema de selección de personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.
4. Diagnosticar el estado situacional del clima organizacional de CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

## II. Metodología

### 2.1. Tipo y diseño de la investigación

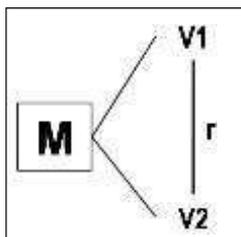
La investigación del informe de tesis correspondió al enfoque cuantitativo. Porque utilizara la recolección de datos para solucionar el problema y contrastar la hipótesis de la investigación. Asimismo, se optó por el tipo de investigación cuantitativo no experimental, porque se trata de una investigación, en la cual no hacemos variar en forma intencional la variable independiente (selección de personal). Lo que hacemos en la investigación no experimental, es abordar el fenómeno tal y como se da en el contexto natural en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. para después analizarlos (Hernández et al., 2014).

De la investigación no experimental, se seleccionó el enfoque de investigación transeccional, porque recolecta datos en un solo momento y un tiempo único. Su propósito es describir las dimensiones de la selección de personal y clima organizacional y analizar su interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014).

Asimismo, se optó por el diseño de la investigación transeccional descriptiva correlacional; descriptivo, porque miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2014). Y, correlacional, porque describe relaciones entre la selección de personal (variable independiente) y el clima organizacional (variable dependiente), en un momento dado, cuya correlación será relacional. (Hernández et al., 2014).

Considerando, que el propósito es estudiar en el presente periodo eventos que correspondieron al sistema de selección de personal y evaluar el efecto en el clima organizacional en el contexto de la realidad en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. en el año 2015,

El diseño de la investigación correlacional, se representa de la siguiente manera:



Donde:

M : muestra de estudio

V1 : Observación de la variable selección de personal.

V2 : Observación de la variable clima organizacional.

r : Relación entre las variables de estudio

## 2.2. Población y muestra

La población de estudio del presente informe de tesis, estuvo conformada por el personal directivo, personal administrativo y plana docente de la empresa CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. (Ver Anexo N°04), obteniéndose una población de 25 personas (N=25)

Para la obtención de la muestra de estudio, no se aplicó ningún argumento estadístico; la población de estudio es pequeña ( $\leq 30$  personas); por lo tanto, la muestra del informe de tesis, coincidió con la población de estudio (n=25)

### 2.3. Técnica e instrumento de la investigación

En el presente informe de tesis se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Encuesta. Esta técnica de investigación, se basó en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de la población de CEINPPOL E.I.R.L. y que nos permitió conocer su opinión, facilitando el análisis de las variables de investigación.

Cuestionario. Este instrumento, reúne dos requisitos indispensables para la recolección de datos validez y confiabilidad; el grado de confiabilidad que se obtuvo, según el coeficiente de Alfa de Cronbach, fue de 0.703, determinándose que nuestro instrumento de investigación, es aceptable; el cual consistió en un listado de preguntas pre-determinadas utilizando la escala Likert, las cuales se respondieron mediante la elección de una opinión, de entre todas las alternativas que se establecieron (Ver Anexo N°03)

### 2.4. Procesamiento y análisis de la información

Para la etapa de procesamiento y análisis de la información del presente informe de tesis, se realizó a través del SPSS v21, la cual fue la herramienta básica para la obtención de los resultados de la investigación.

Asimismo, la hoja de cálculo Excel, permitió almacenar y mostrar los datos requeridos, de manera rápida y ordenada. La presentación ordenada de los datos, formaron parte del análisis de datos.

Para el análisis de datos se utilizaron los siguientes métodos estadísticos inferenciales. Para analizar, la relación entre las variables selección de personal y clima

organizacional, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Asimismo, para contrastar la hipótesis formulada, se utilizó la prueba de significación sobre una proporción ( $P_{sig}$ ), de esta manera, se evaluó y determino la existencia de la relación entre las variables selección de personal y clima organizacional.

### III. Resultados

#### 3.1. Resultados relacionados al efecto del sistema de selección de personal en los factores del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

1. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de los métodos de selección de personal desarrollados por la empresa en la estructura de la entidad?

**Tabla 1**

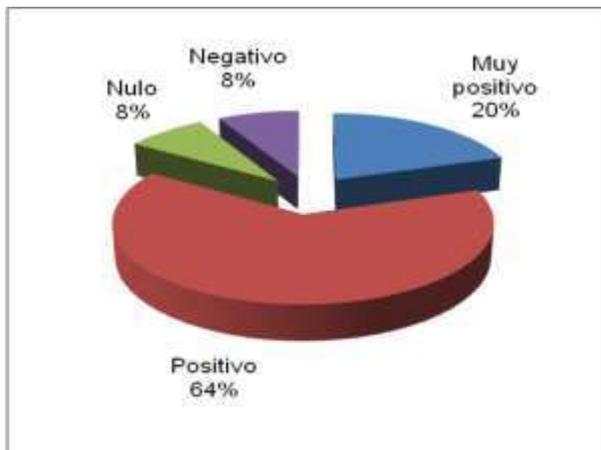
*Efecto de los métodos de selección de personal*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	5	20.00%
Positivo	16	64.00%
Nulo	2	8.00%
Negativo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 1**

*Efecto de los métodos de selección de personal*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 1, apreciamos; en un 64.00% positivo, el efecto de los métodos de selección de personal desarrollados por la empresa, en la estructura de la entidad; en un 20.00% muy positivo; en un 8.00% nulo; y, en un 8.00% negativo.

2. Diga usted, ¿Cuál es el efecto de las bases de selección de personal utilizados por la empresa en el liderazgo de la entidad?

**Tabla 2**

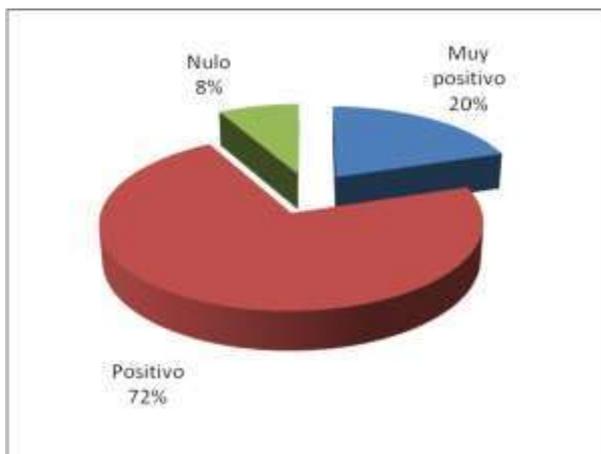
*Efecto de las bases de selección de personal*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	5	20.00%
Positivo	18	72.00%
Nulo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 2**

*Efecto de las bases de selección de personal*



Nota. Cuestionario de investigación

En tabla 2, apreciamos; en un 72.00% positivo, el efecto de las bases de selección de personal utilizados por la empresa, en el liderazgo de la entidad; en un 20.00% muy positivo; y, en un 8.00% nulo.

3. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la entrevista de selección de personal en el sistema de comunicación de la entidad?

**Tabla 3**

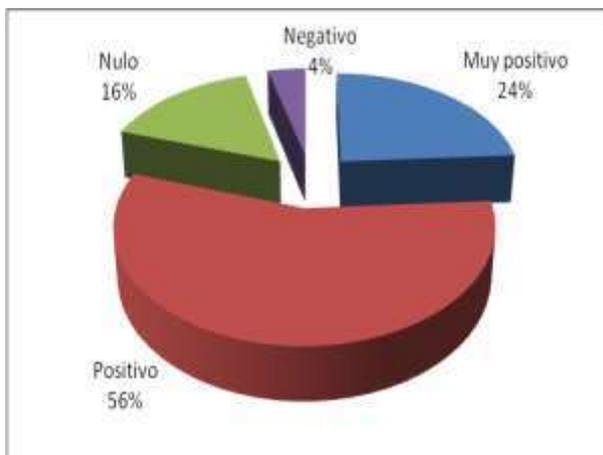
*Efecto de la entrevista de selección de personal*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	6	24.00%
Positivo	14	56.00%
Nulo	4	16.00%
Negativo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 3**

*Efecto de la entrevista de selección de personal*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 3, apreciamos; en un 56.00% positivo, el efecto de la entrevista de selección de personal en el sistema de comunicación de la entidad; en un 24.00% muy positivo; en un 16.00% nulo; y, en un 4.00% negativo.

4. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la prueba de selección de personal en la motivación de los colaboradores de la entidad?

**Tabla 4**

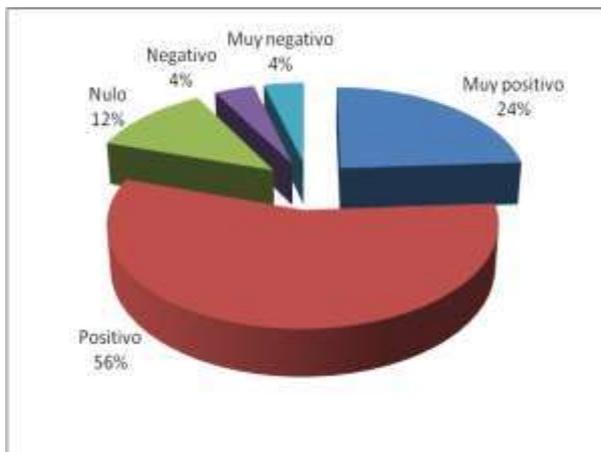
*Efecto de la prueba de selección de personal*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	6	24.00%
Positivo	14	56.00%
Nulo	3	12.00%
Negativo	1	4.00%
Muy negativo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 4**

*Efecto de la prueba de selección de personal*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 4, apreciamos; en un 56.00% positivo, el efecto de la prueba de selección de personal en la motivación de los colaboradores de la entidad; en un 24.00% muy positivo; en un 12.00% nulo; en un 4.00% negativo; y, en un 4.00% muy negativo.

3.2. Resultados relacionados a la eficacia del actual sistema de selección de personal en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

5. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la selección como modelo de selección de personal en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 5**

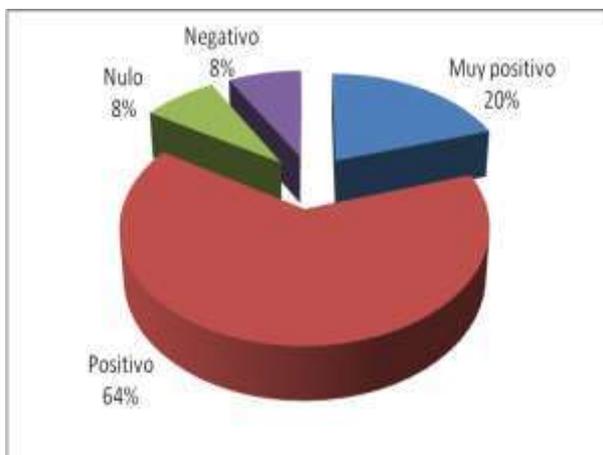
*Efecto de los modelos de selección de personal*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	5	20.00%
Positivo	16	64.00%
Nulo	2	8.00%
Negativo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 5**

*Efecto de los modelos de selección de personal*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 5, apreciamos; en un 64.00% positivo, el efecto de la selección como modelo de selección de personal en el clima organizacional de la entidad; en un 20.00% muy positivo; en un 8.00% nulo; y, en un 8.00% negativo.

6. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la descripción y análisis de cargos como base de selección de personal en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 6**

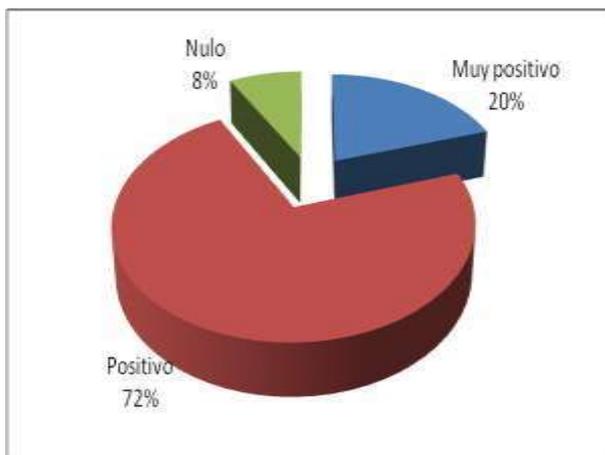
*Efecto de la descripción y análisis de cargos*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	5	20.00%
Positivo	18	72.00%
Nulo	2	8.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 6**

*Efecto de la descripción y análisis de cargos*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 6, apreciamos; en un 72.00% positivo, el efecto de la descripción y análisis de cargos como base de selección de personal en el clima organizacional de la entidad; en un 20.00% muy positivo; y, en un 8.00% nulo.

7. Diga usted- ¿Cuál es el efecto de la entrevista estructurada como entrevista de selección de personal en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 7**

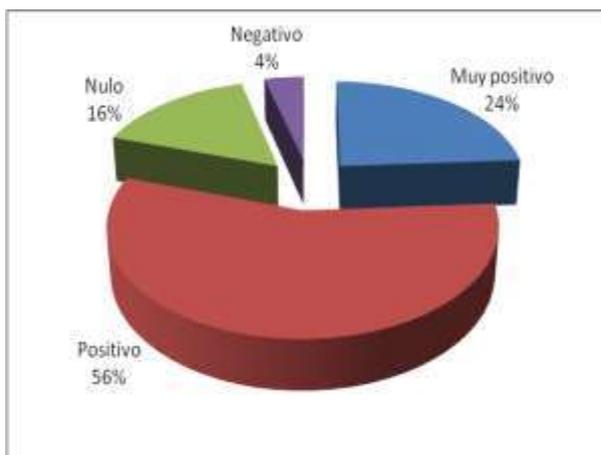
*Efecto de la entrevista estructurada*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	6	24.00%
Positivo	14	56.00%
Nulo	4	16.00%
Negativo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 7**

*Efecto de la entrevista estructurada*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 7, apreciamos; en un 56.00% positivo, el efecto de la entrevista estructurada como entrevista de selección de personal en el clima organizacional de la entidad; en un 24.00% muy positivo; en un 16.00% nulo; y, en un 4.00% negativo.

8. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la prueba de personalidad como prueba de selección de personal en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 8**

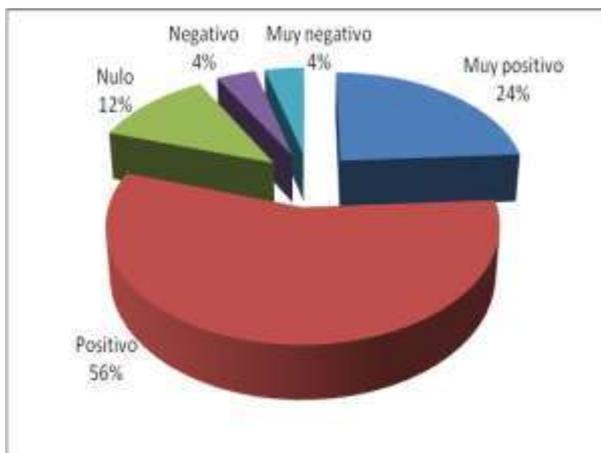
*Efecto de la prueba de personalidad*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy positivo	6	24.00%
Positivo	14	56.00%
Nulo	3	12.00%
Negativo	1	4.00%
Muy negativo	1	4.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 8**

*Efecto de la prueba de personalidad*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 8, apreciamos; en un 56.00% positivo, el efecto de la prueba de personalidad como prueba de selección de personal en el clima organizacional de la entidad; en un 24.00% muy positivo; en un 12.00% nulo; en un 4.00% negativo; y, en un 4.00% muy negativo.

3.3. Resultados relacionados al efecto del clima organizacional en el sistema de selección de personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

9. Diga usted. ¿Cuál de los factores del clima organizacional tiene efecto positivo en la selección de personal de la entidad?

**Tabla 9**

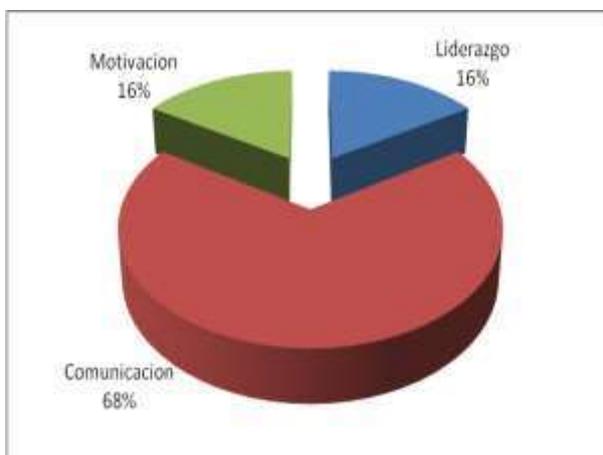
*Factores del clima organizacional*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	4	16.00%
Comunicación	17	68.00%
Motivación	4	16.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 9**

*Factores del clima organizacional*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 9, apreciamos; en un 68.00% el sistema de comunicación, es el factor del clima organizacional, que tiene efecto positivo en la selección de personal de la entidad; en un 16.00% el liderazgo; y, en un 16.00% la motivación.

3.4. Resultados relacionados al estado situacional del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

10. Diga usted. ¿Cuál de los elementos de la estructura de la empresa tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 10**

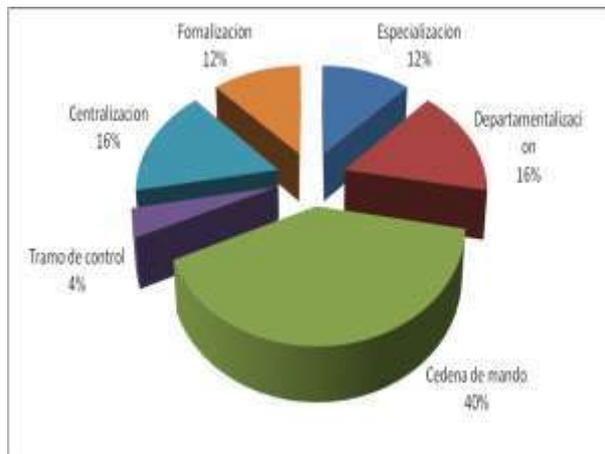
*Elementos de la estructura organizacional*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Especialización	3	12.00%
Departamentalización	4	16.00%
Cadena de mando	10	40.00%
Tramo de control	1	4.00%
Centralización	4	16.00%
Formalización	3	12.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 10**

*Elementos de la estructura organizacional*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 10, apreciamos; en un 40.00% la cadena de mando, es el elemento de la estructura que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad; en un 16.00% la departamentalización y la centralización; en un 12.00% la especialización y la formalización; y, en un 4.00% el tramo de control.

11. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que tiene un efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 11**

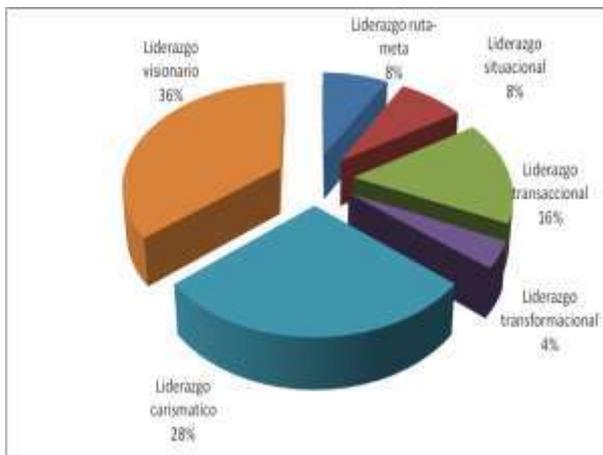
*Tipos de liderazgo*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo situacional	2	8.00%
Liderazgo ruta-meta	2	8.00%
Liderazgo transaccional	4	16.00%
Liderazgo transformacional	1	4.00%
Liderazgo carismático	7	28.00%
Liderazgo visionario	9	36.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 11**

*Tipos de liderazgo*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 11, apreciamos; en un 36.00% el liderazgo visionario es el tipo de liderazgo que tiene un efecto positivo en el clima organizacional de la entidad; en un 28.00% el liderazgo carismático; en un 16.00% el liderazgo transaccional; en un 8.00% el liderazgo situacional y el liderazgo ruta-meta; y, en un 4.00% el liderazgo transformacional.

12. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de comunicación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 12**

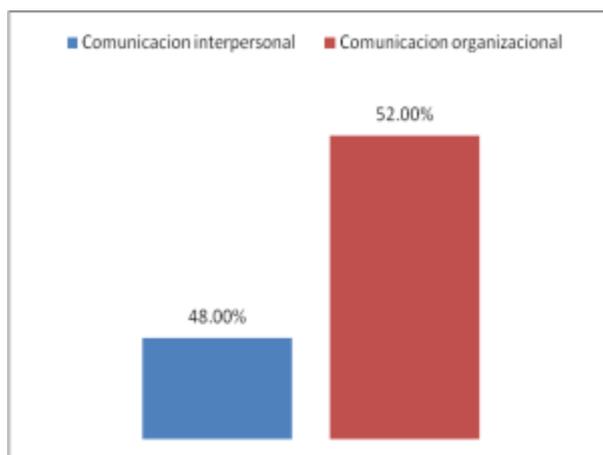
*Tipos de comunicación*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación interpersonal	12	48.00%
Comunicación organizacional	13	52.00%
Total	25	10000.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 12**

*Tipos de comunicación*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 12, apreciamos; en un 52.00% la comunicación organizacional, es el tipo de comunicación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad; y, en un 48.00% es la comunicación interpersonal.

13. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de motivación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?

**Tabla 13**

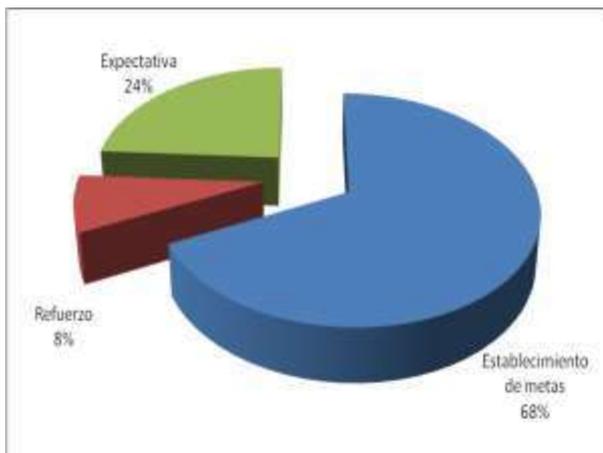
*Tipos de motivación*

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Establecimiento de metas	17	68.00%
Refuerzo	2	8.00%
Expectativa	6	24.00%
Total	25	100.00%

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 13**

*Tipos de motivación*



Nota. Cuestionario de investigación

En la tabla 13, apreciamos; en un 68.00% el establecimiento de metas, es el tipo de motivación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad; en un 24.00% la expectativa; y, en un 8.00% el refuerzo.

### 3.5. Resultados relacionados a la determinación de la correlación de las variables de estudio Selección de personal y Clima organizacional

Para determinar el nivel de asociación o afinidad, entre las variables consideradas, se analizó a través del coeficiente de correlación de Pearson (r). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque a 1, la relación entre las variables es más significativa.

Para tal efecto, se elaboró un cuadro estadístico de correlación, en relación a los datos obtenidos en la etapa de resultados del presente informe de tesis; para luego, aplicar la fórmula de correlación de Pearson (r): y, determinar según la escala de oscilación, el grado de asociación entre las variables: Selección de personal y Clima organizacional.

Siendo:

X: Selección de personal

Y: Clima organizacional

**Tabla 14**

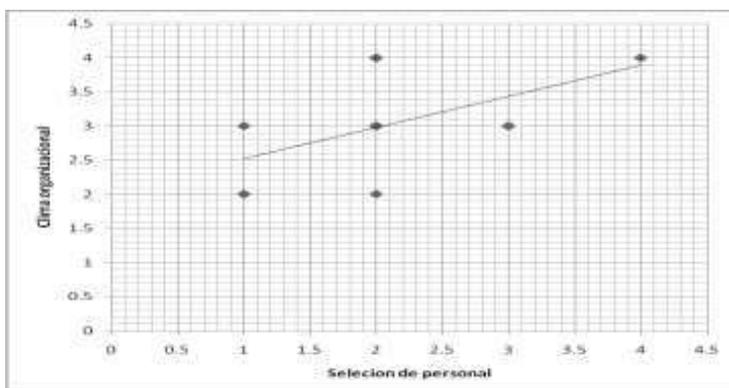
*Correlación de las variables de estudio*

n	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	2	3	6	4	9
2	2	4	8	4	16
3	2	2	4	4	4
4	2	3	6	4	9
5	2	3	6	4	9
6	4	4	16	16	16
7	1	3	3	1	9
8	2	3	6	4	9
9	3	3	9	9	9
10	1	2	2	1	4
11	2	3	6	4	9
12	3	3	9	9	9
13	2	3	6	4	9
14	2	3	6	4	9
15	1	2	2	1	4
16	2	3	6	4	9
17	2	3	6	4	9
18	2	3	6	4	9
19	2	4	8	4	16
20	1	2	2	1	4
21	2	3	6	4	9
22	2	4	8	4	16
23	2	3	6	4	9
24	2	3	6	4	9
25	3	3	9	9	9
Suma ( $\Sigma$ )	51	75	158	115	233

Nota. Cuestionario de investigación

**Figura 14**

*Correlación de las variables de estudio*



Nota. Cuestionario de investigación

En consecuencia, se procedió a la aplicación de la fórmula de correlación de Pearson (r).

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

Muestra (n) : 25

Suma x ( $\sum x$ ) : 51

Suma y ( $\sum y$ ) : 75

Suma xy ( $\sum xy$ ) : 158

Suma x<sup>2</sup> ( $\sum x^2$ ) : 115

Suma y<sup>2</sup> ( $\sum y^2$ ) : 233

Obteniéndose:

a) Valores del numerador : 125

b) Valores del denominador : 234.094

Por lo tanto:

El valor para el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.533974 (r=0.533974).

Según la escala, este valor oscila entre  $\leq 0.50, 0.80 >$ ; por lo cual, dicho valor determina que existe una buena correlación positiva entre las variables de estudio: Selección de personal y Clima organizacional.



#### IV. Análisis y discusión

En el presente informe de tesis, se investiga el efecto del sistema de selección en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. Este capítulo se basa en los resultados obtenidos de la muestra conformada por 25 colaboradores, lo que nos permite analizar y discutir el sistema de selección y su efecto en los factores estructurales y sociales del clima organizacional, con la finalidad de evaluar el efecto, determinar su relación y contrastar la hipótesis planteada.

Según los resultados en relación al efecto del sistema de selección de personal y en los factores del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. demuestran que en un 84.00%, los modelos de selección de personal tienen efecto positivo, en la estructura organizacional (véase la tabla 1), y, cuyo modelo de selección de personal, debe estar vinculado con las situaciones administrativas de la organización, como refiere, Chiavenato (2007); al sostener que, la organización se enfrenta al problema de tomar decisiones respecto de uno o más candidatos y cada decisión sobre un candidato incluye al individuo en una determinada situación administrativa. Asimismo, en un 92.00%, las bases de selección de personal tienen efecto positivo, en el liderazgo (véase la tabla 3), por lo cual, la elección del criterio de selección, debe contener aspectos en relación a las habilidades y capacidades de influencia en los colaboradores e identificar el grado de liderazgo en la organización, como bien refiere Chiavenato (2007), el patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Además, la vinculación de la entrevista de selección de personal en un 80.00%, tiene efecto positivo en el sistema de comunicación (véase la tabla 3), como lo

señala Chiavenato (2007), al mencionar que, la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por otro lado, en un 80.00% la prueba de selección de personal tiene efecto positivo en la motivación de los colaboradores (véase la tabla 4), que permite identificar, necesidades de capacitación y potenciación de las capacidades de los colaboradores; y, que según Chiavenato (2007), refiere que, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

Así también es importante mencionar, que en un 84.00%, la selección como modelo de selección de personal tiene efecto positivo en el sistema de selección de personal (véase la tabla 5), al respecto, Chiavenato (2007), refiere que, cuando existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse, cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar., en efecto, esta comparación, permite un exigente proceso de selección, cuyo resultado obtener al colaborador que sobre salga entre los demás. Por otro lado, en un 92.00%, la descripción y análisis de cargos tiene efecto positivo en el sistema de selección de personal (véase la tabla 6); según lo establecido, el proceso de selección debe basarse en información actual y oportuna, como lo señala Chiavenato (2007), quien manifiesta que, con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan. De esta manera, encontramos que en un 80.00%, la entrevista estructurada como entrevista de selección de personal tiene efecto positivo en el sistema de selección de personal (véase la tabla 7). Finalmente, en un 80.00%, la prueba de personalidad como prueba de selección de personal tiene efecto positivo en el sistema de selección de personal (véase la tabla 8), como señala Chiavenato (2007), al manifestar que, las

pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

De acuerdo a los resultados encontrados, se comprobó que en un 68.00%, el sistema de comunicación de la entidad, tiene efecto positivo en la selección de personal (véase la tabla 9). Al respecto, Koontz et al. (2012), refieren que, la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Por otra parte, los resultados relacionados al diagnóstico del estado situacional del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. se aprecia que, en un 40.00%, la cadena de mando es el elemento de la estructura organizacional que tiene un efecto positivo en el clima organizacional (véase la tabla 10), a lo cual, Robbins y Coulter (2010), refieren que, la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Asimismo, en un 36.00%, el liderazgo visionario es el tipo de liderazgo que tiene efecto positivo en el clima organizacional (véase la tabla 11), por tal motivo, Robbins y Coulter (2010), manifiestan que, el liderazgo visionario tiene la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual. Además, en un 52.00%, la comunicación organizacional, es el tipo de comunicación que tiene un efecto positivo en el clima organizacional (véase la tabla 12). Y, por último, en un 68.00%, el establecimiento de metas, es el tipo de motivación que tiene efecto positivo en el clima organizacional (véase la tabla 13), en tal sentido, Robbins y Coulter (2010), refieren que, la teoría del establecimiento de metas, indica que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles,

cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles.

Por otra parte, según la escala de relación de las variables, para determinar el nivel de asociación o afinidad, entre las variables consideradas, se analizó a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque a 1, la relación entre las variables es más significativa. La escala del coeficiente de correlación de Pearson, tuvo un valor de  $r=0.533974$ ; el valor oscila entre la escala  $\leq 0.50, 0.80 >$ ; dicho valor determina que existe una buena relación positiva entre las variables de investigación.

A su vez, para demostrar la contratación de hipótesis, se efectuó en relación a la hipótesis nula ( $H_0$ ), donde se analizó a través de la prueba de significación basada en una proporción ( $P_{sig}$ ); por lo cual, se procedió a obtener el valor del estadístico de contraste. El valor del estadístico de contraste fue de 2.20 ( $z=2.20$ ); de acuerdo a las tablas de distribución normal estandarizada, el valor de la prueba de significación basada en una proporción, se tiene un valor de 0.0139 ( $P_{sig}= 0.0139$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se mantiene la hipótesis de investigación ( $H_1$ ).

## V. Conclusiones

1. Los modelos de selección tienen un efecto positivo, siempre que sean adoptados de acuerdo a las situaciones administrativas a las que se enfrenta la organización, conociendo la estructura organizacional y los objetivos de cada una de los departamentos y áreas que la conforman. Asimismo, el patrón o criterio de comparación que forman las bases de selección de personal están orientados a generar y consolidar el liderazgo en la organización permitiendo asumir nuevos retos e incentivando la innovación. Por otro lado, el tipo de entrevista de selección de personal, fortalece el sistema de comunicación en la organización permitiendo a los candidatos percibir el lenguaje, símbolos y actitudes que debe adoptar en la organización. Y por último, el tipo de prueba de selección de personal identifica los distintos factores motivacionales de los candidatos, proporcionando a la organización establecer programas de capacitación y actualización para sus empleados.
2. La selección como modelo de selección tiene efecto positivo en el clima organizacional de la organización, permitiendo identificar y atraer al candidato que se requiera y que cumpla con los objetivos que persigue la institución. Asimismo, la descripción y análisis de cargos, establece los criterios adecuados para la selección de los candidatos, disminuyendo la incertidumbre y fortaleciendo la motivación en los nuevos empleados de la organización. Por otro lado, la estandarización de la entrevista, se adopta con la finalidad de descubrir las capacidades integrales del candidato, permitiendo atraer al candidato especializado, adaptable y requerido para el puesto en la organización. Así como también, la prueba de personalidad, permite considerar al candidato, con las habilidades adecuadas para una eficiente interacción con los demás colaboradores, consolidando un ambiente laboral positivo.

3. El sistema de transferencia de información de la organización, garantiza un adecuado programa de selección de personal, proporcionando los recursos necesarios, para la identificación, clasificación y selección de los candidatos requeridos por la institución.
4. La línea de autoridad, fortalece los canales de comunicación en la institución, permitiendo establecer con claridad las normas, políticas y objetivos de la organización. Asimismo, la habilidad de crear y comunicar oportunamente los objetivos institucionales, permite comprometer a los colaboradores, motivándolos a mejorar su productividad, creando solidaridad y armonía entre los mismo. Por otro lado, la eficiencia del conjunto de patrones, redes y sistema de comunicación de la organización, permite identificar actitudes, desempeño y pautas de mejora en el desarrollo de los colaboradores, a través de reuniones, seminarios y capacitaciones, creando un ambiente laboral competitivo. Y por último, el establecimiento de metas, contribuye a la motivación de los colaboradores, permitiendo cumplir con los procesos productivos de la organización, mejorando la interacción de los mismos en el desarrollo de las actividades organizacionales.
5. Existe una buena relación positiva entre el sistema de selección de personal y el clima organizacional en la organización. Asimismo, se acepta la hipótesis de la investigación, la cual afirma que el sistema de selección de personal tiene efecto positivo en el clima organizacional de la institución.

## VI. Recomendaciones

1. Analizar y establecer el modelo de selección de personal, en relación a las situaciones administrativas, el cual permita identificar la base de selección adecuada, y posibilite desarrollar eficientemente las entrevistas y pruebas de selección de personal.
2. El sistema de selección de personal de la institución, debe comprender la selección, como modelo de selección de personal; la descripción y análisis de cargos, como base de selección de personal; la entrevista estructurada, como entrevista de selección de personal; y, la prueba de personalidad, como prueba de selección de personal.
3. Diseñar y desarrollar un eficiente y adecuado sistema de comunicación, que permita identificar, clasificar y seleccionar a los candidatos idóneos para la organización.
4. El ambiente laboral, debe fortalecerse a través de una adecuada línea de autoridad, con la habilidad de crear y comunicar los objetivos institucionales, apoyados en un eficiente conjunto de patrones, redes y sistemas de comunicación, que identifique actitudes, desempeño y pautas de mejora; contribuyendo al establecimiento de objetivos competitivos.

## VII. Referencias bibliográficas

- Amoros, E. (2015a). *cadena de mando*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/93.htm>
- Amoros, E. (2015b). *Tramo de control*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/94.htm>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava Ed). Mc Graw hill / Interamericana editores S. A. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Cojulun, M. (2011). *Competencias laborales como base para la seleccion de personal (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu)* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landivar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- Garcia, M. y Ibarra, L. (2015). *Definición de Clima Organizacional*. [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigacion* (Sexta ed.). Mc Graw hill / Interamericana editores S. A.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuar). Mc Graw hill / Interamericana editores S. A.
- manuelgross.bligoo.com. (2015). *Pensamiento Administrativo*. <https://manuelgross.blogspot.com/2015/>
- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicacion de un modelo por competencias en la*

- seleccion de personal docente de una institucion dedicada a la enseñanza de idioma* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4735/MAZUELOS\\_BRAVO\\_SANDRA\\_EFECTOS\\_IDIOMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4735/MAZUELOS_BRAVO_SANDRA_EFECTOS_IDIOMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nunes, P. (2015). *Departamentalización*.  
<https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion/>
- Pérez, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*. <https://doi.org/10.22519/22157360.703>
- Perez, P. (2015). *Selección de personal y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Corporación Gastronómica S.A.C. Distrito de San Miguel, año 2015* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17778/Pérez\\_CPB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17778/Pérez_CPB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- recursos.donempleo.com. (2015). *Pruebas de selección y test psicotécnicos*.  
<https://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). PEARSON.
- Sempertegui, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Revista Científica Horizonte Empresarial*.  
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223/235>

## VIII. Anexos

Anexo N°01. Matriz de consistencia

Anexo N°02. Matriz de operacionalización

Anexo N°03. Cuestionario de investigación

Anexo N°04. Cuadro de Asignación de personal (CAP) de la empresa CEINPPOL  
FORTALEZA E.I.R.L.

Anexo N°01: Matriz de consistencia.

TITULO	LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. EN EL AÑO 2015			
PROBLEMA	JUSTIFICACION	HIPOTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGIA
<p>¿Cuál es el efecto de la selección de personal en los factores del clima organizacional en CEINPPOL Fortaleza E.I.R.L.?</p>	<p>Aplicando los elementos adecuados en la selección de personal, podremos reconocer y prever la predisposición e intenciones del candidato a ocupar un cargo o puesto al identificar su potencial intelectual, nivel de implicancia con el entorno laboral, afectivo y amistoso, podremos seleccionar personas para formar grupos de trabajos, donde podrán demostrar sus habilidades, en las tareas que se les asigne construyendo lazos sociales que fomenten la creación y fortalecimiento de un clima organizacional adecuado y saludable.</p> <p>Con este estudio de investigación se busca evaluar el efecto de la selección de personal en el clima organizacional de la empresa CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L que existe la necesidad de encontrar un equilibrio dentro de la organización, que conlleve a lograr un clima laboral, obteniéndose la alta productividad de los empleados, y, por consiguiente, el desarrollo de la empresa.</p>	<p>INVESTIGACIÓN: H<sub>1</sub>: El sistema de selección de personal tiene efecto positivo en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.</p> <p>NULA: H<sub>0</sub>: El sistema de selección de personal no tiene efecto en el clima organizacional en CEINPPOL E.I.R.L.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Evaluar el efecto de la selección de personal en el clima organizacional en CEINPPOL Fortaleza E.I.R.L.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el efecto del sistema de selección de personal en los factores del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.</li> <li>2. Analizar la eficacia del actual sistema de selección del personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.</li> <li>3. Medir el efecto del clima organizacional en el sistema de selección de personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.</li> <li>4. Diagnosticar el estado situacional del clima organizacional de CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.</li> </ol>	<p>TIPO Y DISEÑO</p> <p>El tipo de investigación es cuantitativo no experimental.</p> <p>El diseño es transversal descriptivo correlacional.</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>La población de estudio esta, conformado como sigue: Tipo censo: a. Personal directivo (2) b. Personal administrativo (7) c. Personal docente (16) Universo (N) = 25</p> <p>La muestra de estudio, coincide con la población: Tipo no estadístico Muestra (n) = 25.</p>

Anexo N°02: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización; las que presenten características deseadas por la organización.. (Chiavenato I., 2002: pág. 111).	Es el conjunto de actividades, por el cual las organizaciones establecen el adecuado método de selección, en relación a las bases de selección, permitiendo diseñar las entrevistas y pruebas de selección, orientadas a identificar al candidato idóneo para la consecución de sus objetivos.	Método de selección	a. Admisión forzosa b. Selección c. Clasificación	<b>Ordinal</b>  1. Muy positivo 2. Positivo 3. Nulo 4. Negativo 5. Muy negativo
			Base de selección	a. Descripción y análisis de cargos b. Incidentes críticos c. Solicitud de personal d. Análisis del cargo en el mercado e. Hipótesis de trabajo	
			Entrevista de selección	a. Estructurada b. Estandarizada c. Dirigida d. No dirigida	
			Prueba de selección	a. Capacidad b. Psicométrica c. Personalidad d. Simulación	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Eumed.net., 2015:parr. 1).	Es el conjunto de niveles y cargos jerárquicos organizacionales, que establecen un adecuado liderazgo, permitiendo fortalecer el sistema de comunicación de la organización, orientadas a identificar y mejorar las motivaciones de los empleados.	Estructura	d. Especialización e. Departamentalización f. Cadena de mando g. Tramo de control h. Centralización i. Formalización	
			Liderazgo	a. Liderazgo situacional b. Liderazgo ruta –meta c. Liderazgo transaccional d. Liderazgo transformacional e. Liderazgo carismático f. Liderazgo visionario	
			Comunicación	a. Comunicación interpersonal b. Comunicación organizacional c. Tecnología de la información	
			Motivación	a. Establecimiento de metas b. Refuerzo c. Diseño de puestos d. Equidad e. Expectativa	

## Anexo N°03: Cuestionario de investigación

La aplicación del presente cuestionario de investigación, se realiza con la finalidad de conocer el efecto del sistema de selección de personal en los factores del clima organizacional en la empresa CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L. Para lo cual solicitamos su apoyo en esta oportunidad.

-----  
**Instrucciones:** Favor de contestar a todas las preguntas, encerrando en un circulo (O), la respuesta que más refleje su opinión.  
-----

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 01:**

Medir el efecto del sistema de selección de personal en los factores del clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

1. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de los métodos de selección de personal desarrollados por la empresa en la estructura de la entidad?
  - a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
  
2. Diga usted, ¿Cuál es el efecto de las bases de selección de personal utilizados por la empresa en el liderazgo de la entidad?
  - a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
  
3. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la entrevista de selección de personal en el sistema de comunicación de la entidad?
  - a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
  
4. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la prueba de selección de personal en la motivación de los colaboradores de la entidad?
  - a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo

### **OBJETIVO ESPECIFICO 02:**

Analizar la eficacia del actual sistema de selección del personal en el clima organizacional en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

5. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la selección como modelo de selección de personal en el sistema de selección de personal de la entidad?
- a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
6. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la descripción y análisis de cargos como base de selección de personal en el sistema de selección de personal de la entidad?
- a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
7. Diga usted- ¿Cuál es el efecto de la entrevista estructurada como entrevista de selección de personal en el sistema de selección de personal de la entidad?
- a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo
8. Diga usted. ¿Cuál es el efecto de la prueba de personalidad como prueba de selección de personal en el sistema de selección de personal de la entidad?
- a. Muy positivo
  - b. Positivo
  - c. Nulo
  - d. Negativo
  - e. Muy negativo

**OBJETIVO ESPECIFICO 03:**

Medir el efecto del clima organizacional en el sistema de selección de personal en CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

9. Diga usted. ¿Cuál de los factores del clima organizacional tiene efecto positivo en la selección de personal de la entidad?
- a. Estructura
  - b. Liderazgo
  - c. Comunicación
  - d. Motivación

**OBJETIVO ESPECIFICO 04:**

Diagnosticar el estado situacional del clima organizacional de CEINPPOL FORTALEZA E.I.R.L.

10. Diga usted. ¿Cuál de los elementos de la estructura de la empresa tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?
- a. Especialización
  - b. Departamentalización
  - c. Cadena de mando
  - d. Tramo de control
  - e. Centralización
  - f. Formalización

11. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que tiene un efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?
- a. Liderazgo situacional
  - b. Liderazgo ruta-meta
  - c. Liderazgo transaccional
  - d. Liderazgo transformacional
  - e. Liderazgo carismático
  - f. Liderazgo visionario
12. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de comunicación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?
- a. Comunicación interpersonal
  - b. Comunicación organizacional
13. Diga usted. ¿Cuál es el tipo de motivación que tiene efecto positivo en el clima organizacional de la entidad?
- a. Establecimiento de metas
  - b. Refuerzo
  - c. Diseño de puestos
  - d. Equidad
  - e. Expectativa

Anexo N°04: Cuadro de asignación personal

ITEM	ORGANOS	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	NECESIDAD
1	<p>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN:</p> <p>1.1 Gerencia General 1.2 Directorio</p>	<p>Mil. (r) César F. Guzmán M. Lic. Jhon Alayo Pando</p>	<p>Gerente Director</p>	<p>1 1</p>
2	<p>ÓRGANOS DE LÍNEA:</p> <p>2.1 Departamento de Marketing 2.2 Departamento de ventas 2.3 Departamento de mantenimiento</p>	<p>Paul Fernández Pamela Chamorro Joel Mercado</p>	<p>Diseñador Informes Limpieza</p>	<p>1 1 1</p>
3	<p>ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:</p> <p>3.1 Departamento de asesoría legal</p>	<p>Elvis Mendibel P.</p>	<p>Abogado</p>	<p>1</p>
4	<p>ÓRGANOS DE APOYO:</p> <p>4.1 Departamento de contabilidad 4.2 Departamento de informática</p>	<p>Daniel Tello Richard</p>	<p>Contador Auxiliar</p>	<p>1 1</p>
5	<p>ÓRGANOS DE CONTROL:</p> <p>5.1 Auditoria 5.2 Control de calidad</p>	<p>Lic. Edwin Millán Lic. Miguel Carhuaricra</p>	<p>Asesor Asesor</p>	<p>1 1</p>
6	<p>ÓRGANOS DE PRODUCCION:</p> <p>6.1 Departamento de producción (áreas académicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• R.M.</li> <li>• R.M. II</li> <li>• R.V.</li> <li>• R.V.II</li> <li>• Aritmética</li> <li>• Álgebra</li> <li>• Geometría</li> <li>• Trigonometría</li> <li>• Física</li> <li>• Química</li> <li>• Historia</li> <li>• E. cívica</li> <li>• Geografía</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Psicometría</li> <li>• Psicología</li> </ul>	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Elmer Barreda</li> <li>• Ing. Yemel Tello</li> <li>• Lic. Nel Flores</li> <li>• Lic. Edwin Millán</li> <li>• Ing. David Condo</li> <li>• Ing. David Condo</li> <li>• Ing. Hector Checasaca</li> <li>• Ing. Hector Checasaca</li> <li>• Ing. Alexis Lluncor</li> <li>• Ing. Alexis Lluncor</li> <li>• Hs. Jose Cuba</li> <li>• Abog. Elvis Mendibel</li> <li>• Ing. Daniel Flores</li> <li>• Lic. Roció Jacobe</li> <li>• Lic. Elmer Zapata</li> <li>• EsPs. César Guzmán</li> </ul>	<p>Docentes</p>	<p>16</p>
Total				25