



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL
ESPECIALIZADA EN ESTUDIOS AMBIENTALES Y DE ALIMENTOS
EN EL PERÚ**

**PRESENTADA POR
MIRKO ERNESTO HURTADO ESPINOZA**

**ASESORA
LUCY GINA SANCHEZ MORY**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2020



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y DE
PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL ESPECIALIZADA EN
ESTUDIOS AMBIENTALES Y DE ALIMENTOS EN EL PERÚ
TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:

MIRKO ERNESTO HURTADO ESPINOZA

ASESORA:

SANCHEZ MORY LUCY GINA

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi hija Isabella, mi esposa y familia.

Agradecimiento

A mi hija Isabella, esposa y familia quienes
son la motivación más grande
para mi crecimiento
como persona y profesional.

Índice de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
I. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Fundamentación del Tema.....	9
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Organización	12
1.1.2 Razón Comercial de la Organización.....	12
1.1.3 Actividad económica	13
1.1.4 Socios Estratégicos	13
1.1.5 Tipos de Análisis.....	13
1.1.6 Estructura Organizacional.....	13
1.1.7 Organigrama	14
1.1.8 Línea Estratégica Organizacional	15
1.1.9 Recursos Humanos	16
1.1.10 Principales Políticas y Procedimientos de Reclutamiento.....	18
1.1.11. Procedimientos	23
1.2 Fundamento Teórico	37
1.2.1 Antecedente del Proceso de Selección de personal.....	37

1.2.2	Definición del proceso de reclutamiento y selección de personal	37
1.2.3.	Nuevas técnicas del reclutamiento y selección de personal en el tiempo.....	38
1.2.4	Fases del proceso de selección de personal.....	45
1.2.5	Rol de la psicología laboral en el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	46
II.	PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO.....	48
2.1	Diagnostico.....	48
2.1.1	Indicadores de conflicto.....	48
2.1.1	Análisis situacional.....	48
2.1.3	Planteamiento del Problema.....	53
2.1.4	Identificación de causas.....	55
2.2	Intervención.....	56
2.2.1	Criterios para la determinación del programa de intervención.....	56
2.2.2	Propuesta de Mejora: diseño del proceso.....	57
2.2.3	Coordinación de la propuesta de mejora.....	60
2.2.4	Implementación del programa.....	62
2.2.5	Ejecución del programa.....	63
III.	MONITOREO.....	64
3.1	Evaluación del control y seguimiento de la intervención.....	64
3.1.1	Evaluación Post Test.....	64

3.1.2 Evaluación Post Intervención.....	64
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
4.1 Resultados esperados.....	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS	72
ANEXOS	77

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura Nominal.....	17
Tabla 2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	25
Tabla 3 Coordinación de actividades	59
Tabla 4 Modificación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	65
Tabla 5 Indicadores de Evaluaciones	67

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama	15
Figura 2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	24
Figura 3. Árbol de problemas	50
Figura 4. Índice de Rotación de personal dic 2018	51
Figura 5. Renuncias voluntarias abril-dic 2018	52
Figura 6. Renuncias voluntarias abril-dic 2018 por área	53
Figura 7. Proceso de selección de personal – Sinergia	61
Figura 8. Intervención Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	66

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso tiene como finalidad estudiar la eficiencia del proceso de selección establecido por la empresa, en el cual han intervenido varias consecuencias de no encontrar el personal idóneo para el puesto; creando incluso una percepción de inestabilidad laboral por el índice de rotación creciente.

La vacancia en un puesto de trabajo determina una necesidad básica de la empresa por cubrir sus actividades con el personal adecuado para desarrollar la gestión, visto por otro lado, el puesto desierto modifica las funciones creando disparidad y lentitud en el flujo normal de trabajo.

Son varios los motivos por los cuales se genera un puesto vacante, ya sea por necesidades de la empresa como por la renuncia o despido del personal a cargo; para ello actualmente los métodos de selección de personal dentro del proceso juegan un rol primordial ya que deben contener los ítems exactos para determinar con certeza la persona idónea para el puesto tratando de eliminar la brecha usualmente existente entre el perfil del puesto y el otorgado por el candidato (Ivancevich, 2005).

Cuando nos referimos a selección de personal - reclutamiento, no sólo hacemos mención al puesto no cubierto, sino también a aquellos puestos que son abandonados por calificaciones y crecimiento profesional dentro de la empresa; lo cual cumple con el objetivo del trabajador mas no con las prioridades de la empresa al momento de establecer el flujo productivo. Es decir, la empresa consume la finalidad de ofrecerle al trabajador el

crecimiento profesional que busca, en el cumplimiento la insuficiencia de cubrir el vacío mediante nuevas estrategias de convocatoria con la finalidad de atraer nuevo personal idóneo (Bohlander, Snell, & Sherman, 2008).

Para ello es necesario hacer hincapié en la necesidad de analizar el actual proceso de selección e indagar en sus falencias, creando un proceso de gestión de personal adecuado a las necesidades de la empresa y del candidato.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación del Tema

El presente estudio busca establecer y analizar las necesidades de un proceso de selección de personal, identificando sus falencias y encontrando soluciones para reforzar sus diferentes etapas del proceso a fin de encontrar el personal adecuado para desarrollar dicha actividad.

García, Jiménez y Hierro (2001) en su obra "Selección de personal", ven al proceso de selección no como un mero proceso por el cual se logre conseguir al candidato ideal para el puesto, sino que identifican a la actividad como la gestión básica de recursos humanos por el cual se busca encontrar al talento adecuado en un sistema integrado de acciones que colaboren a que el candidato sea parte de dicho sistema. Es decir, no se busca un simple perfil, desde el punto de vista de la psicología, sino que se busca un comportamiento actitudinal y una imagen personal de un candidato para el cual debería estar apto para todas las acciones organizacionales.

Un proceso erróneo de selección de personal conlleva a diferentes problemas empresariales; desde un bajo índice de respuesta hacia el puesto ofrecido hasta un acoplamiento disminuido donde el candidato decide irse antes de cumplir los 6 meses de permanencia en la empresa, creando descontrol en las actividades, paralización de acciones e incluso se reflejan altos índices de rotación de personal que proyectan inestabilidad laboral interna (García et al., 2001).

Es importante resaltar que los índices de rotación de personal son diferentes para cada empresa, por políticas internas, cada empresa fija metas de rotación que establecen su propia planificación. Para, el presente caso, la empresa que es objeto de investigación posee un índice del 3%, frente a varias empresas del sector que poseen índices que llegan hasta un 5% las que se consideran saludables (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011).

Si se habla de la rotación de personal como una de las principales preocupaciones internas, el autor Castillo (2006) en su obra "Administración de personal" especifica el concepto de rotación de personal como el número de trabajadores que entran y salen de una institución expresada en índices porcentuales de calidad mensuales y anuales; donde no sólo se pueden manejar los índices como altos costos operativos sino también como una estrategia de negocios para proyecciones y recorte de costos por proyecto. Dicho de otro modo, el autor asegura que la rotación de personal visto como una ratio no significa una carencia económica de la empresa, sino que puede ser observado como una estrategia donde se utiliza altos índices de rotación para recortar altos gastos generados por el uso de personal fijo, desde este punto de vista se pueden alcanzar proyectos productivos mediante altos índices de rotación de personal indefinido.

El mismo autor enfatiza en que si los objetivos de la empresa es mantener índices bajos de rotación es necesario que encuentre los motivos que fuerzan la salida del personal, ya sea una salida voluntaria o involuntaria.

Asimismo, Sarries y Casares (2008) inciden en que mantener altos índices de rotación no sólo afecta la productividad de la empresa y los costos asociados a ello, sino también muestra una mala imagen institucional ya que

se pueden causar especulaciones del por qué dicha empresa no puede retener a sus talentos. Entre los rumores más comúnmente generados se hace referencia a la falta de incentivos, clima laboral inadecuado, material de trabajo insuficiente, carencia de medidas de seguridad, bajo nivel de crecimiento profesional en la empresa, hasta motivos totalmente ajenos y agravantes como la carencia de respeto hacia la integridad física y mental del empleado, lo cual genera desconfianza en el potencial trabajador al momento de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La empresa a la fecha posee un índice de rotación de personal de 3% porcentuales, dentro de lo estimado como rango bajo¹ pero que es aceptable para el tipo de empresa que no necesita rotar mucho personal por el cual a pesar de caer en un rango bajo se considera aceptable; sin embargo, se podría entender como una consecuencia de un proceso de selección de personal que no logra enfocarse a las nuevas actitudes de empleabilidad del mercado. También se puede interpretar como resultado de su poca afabilidad (ó flexibilidad/adaptación) a nuevas tendencias y rapidez de respuesta.

García et al. (2001) brinda un aspecto estupendo sobre las cualidades de un verdadero proceso de selección de personal el cual debe ser: tener capacidad de respuesta (es decir ser rápido frente a las necesidades de la empresa), capacidad de ajuste (ajustar el perfil a la necesidad del área) y capacidad de adaptación (el candidato debe sentirse seguro de integrar la

¹ Según expertos, lo recomendable es que haya entre un 5 y un 15 % de rotación durante periodos fijos. Si llega a más de 15 %, es alto. Si va de 0 a 5 % es bajo, y puede significar que la empresa no se ha expandido.

empresa antes del proceso de inducción, es decir inclinarse por acogerlo y fidelizarlo antes de ingresar).

Si tomamos en cuenta lo anteriormente referido la presente investigación y su intervención debería contener una modificación activa de sus capacidades a fin de contener tanto las aptitudes profesionales como las actitudes del candidato; buscando mejorar la actual gestión del proceso y a su vez reducir notablemente sus efectos internos como externos.

1.1.1 Antecedentes Históricos de la Organización

La empresa es una transnacional Australiana que se funda en 1963 que comenzó a cotizar en la bolsa de Australia a partir de 1952. El año 2012 cambio al nombre más la evolución de Cambell Brothers desde una industria diversificada al actual predominio de las operaciones a nivel global. Hoy en día, la empresa presta en todo el mundo servicios superiores de laboratorio analítico, ensayos técnicos y de inspección. Los servicios y productos se brindan en Australia, Asia, El Pacifico, Norteamérica, Sudamérica, África y Europa

1.1.2 Razón Comercial de la Organización

El RUC de la empresa está registrado como persona jurídica y es 20504979092, se encuentra ubicada como dirección fiscal en Calle Russell 193 Urb. La Calera Surquillo. Por otro lado, como este rubro de empresa está dentro de la categoría laboratorio (minúscula) y la entidad está regulada por la Sunat.

1.1.3 Actividad económica

La empresa centra su actividad en la prestación de una amplia gama de servicios avanzados en cuatro mercados principales: Minerales (Geoquímica, Metalurgia, Mina e Inspección); Ciencias de la Vida (Medioambiental, Alimentos, y Productos Farmacéuticos); Energía (Carbón, Petróleo y Gas); Industrial (Cuidado del Patrimonio y tribología)

1.1.4 Socios Estratégicos

Los principales socios estratégicos de la organización con los cuales tiene mayor sinergia en el mercado debido a los productos o servicios que administra son las compañías de rubro ambiental y de alimentos. Estas compañías solicitan los estudios a realizar a la organización mediante la prestación de estudios analíticos de laboratorio.

1.1.5 Tipos de Análisis

Dentro de los principales tipos de análisis de laboratorio, encontramos los siguientes:

- a. Minerales
- b. Ciencias de la vida
- c. Energía
- d. Industrial

1.1.6 Estructura Organizacional

Lusthaus, Adrien, Carden , & Montalvân (2002) en su obra de Evaluación Organizacional, definen la estructura organizacional como la capacidad que posee la empresa para dividir el trabajo asignando funciones y responsabilidades coordinando las labores de los grupos y áreas de trabajo

con la finalidad de obtener un solo objetivo mediante la sinergia de actividades complementarias.

Actualmente podemos describir de la siguiente manera las áreas y puestos que como todo sistema social específicamente organizacional buscan socializar con sinergia para lograr los objetivos comerciales y de productividad de la organización.

- Gerencia General

Es el responsable de autorizar todas las condiciones o contratos de toda la gama de seguros que se emiten en la organización; supervisa los rangos de las primas que se le plantean al asegurado y negocia con las compañías de seguros.

1.1.7 Organigrama

Hernández (2007) haciendo una recopilación de definiciones establece que el organigrama es el diseño y predisposición de los cargos de forma gráfica, un orden establecido por la empresa u organización a fin de distribuir los niveles de trabajo y sus relaciones.

A continuación, se detalla el organigrama funcional de la organización, siendo este la representación gráfica de las jerarquías y puestos que se encuentran en la organización.

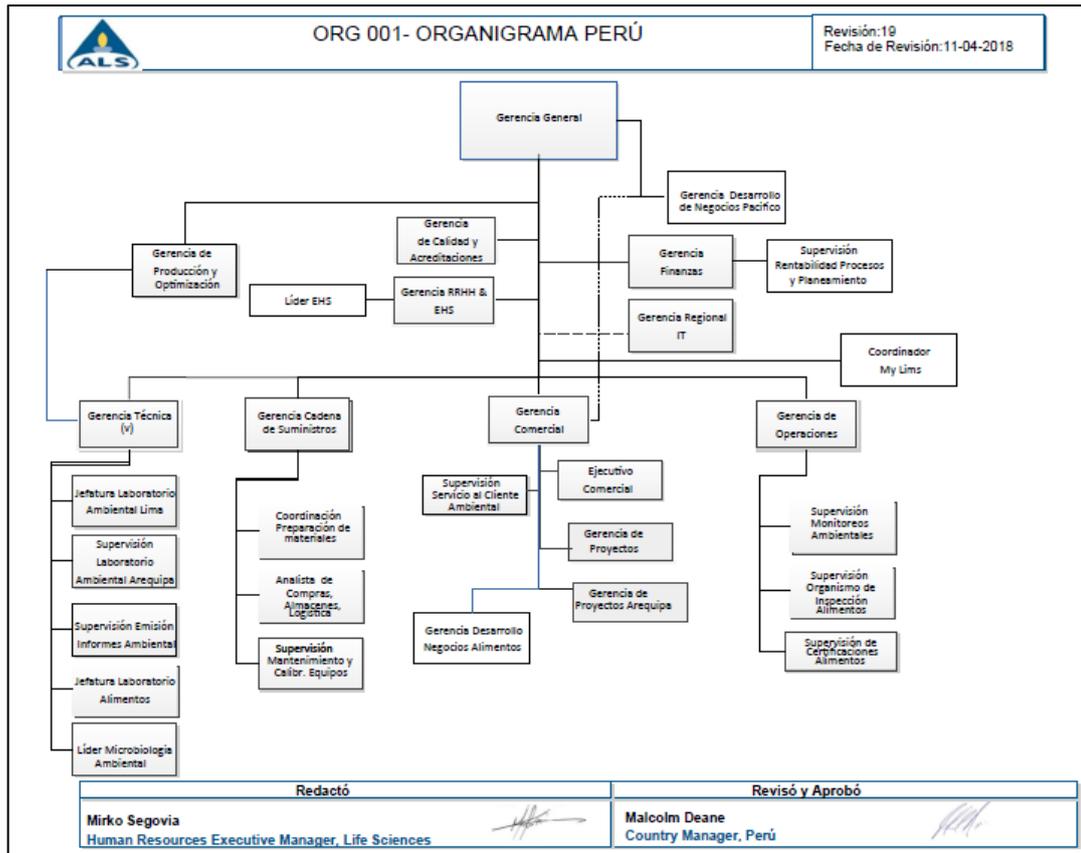


Figura 1. Organigrama

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Campbell Brothers, (2019)

1.1.8 Línea Estratégica Organizacional

En la actualidad es importante mantener al personal comprometido para que pueda expresar todo su potencial y las herramientas o frases que ayudan a identificar y darle sentido al esfuerzo del colaborador son las siguientes: a) la misión, b) la visión y c) los valores organizacionales.

La Misión

“Ayudar a nuestros clientes a tomar decisiones informadas, proporcionando servicios analíticos y técnicos.”

La Visión

“Convertirse en la Compañía Global NÚMERO UNO de Soporte Técnico. Ser únicos en el mercado mediante el ofrecimiento a clientes globales de un servicio analítico minucioso desde la toma de muestras hasta su interpretación”.

Valores Organizacionales

- Honestidad e integridad.
- Celebrar el éxito.
- La seguridad como prioridad.
- Exceder las expectativas de los clientes.
- Trabajo duro y progreso continuo.
- Confianza en nuestra habilidad.
- Hacerlo mejor.

1.1.9 Recursos Humanos

A continuación, se detallan los puestos en cantidad de colaboradores diferenciando a nivel de grado ocupacional en la organización, siendo en total 32 empleados actualmente (Tabla 01).

Tabla 1
Estructura Nominal

PUESTOS	DIRECTORES	EJECUTIVOS	ESPECIALISTAS	OPERATIVOS
BROKER DE SEGUROS	1			
DIRECTOR GERENTE	1			
ADMINISTRADOR		1		
JEFE DE RRHH		1		
EJECUTIVO DE EMISIONES			2	
EJECUTIVO DE RENOVACIONES			1	
REPRESENTANTE DE VENTAS			20	
CALL CENTER ASISTENTE				2
ADMINISTRATIVO				2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO				1

Nota. Elaboración propia, datos tomados de Campbell Brothers, (2019)

1.1.10 Principales Políticas y Procedimientos de Reclutamiento

Selección y Desvinculación de Personal

Se detallan las políticas o normas relevantes propias de la organización, cabe resaltar el Procedimiento General de Reclutamiento, Selección y Desvinculación de Personal (PG14) se realiza de acuerdo a normas generales y específicas de la empresa.

Normas generales

- El proceso de Reclutamiento y Selección, está bajo el ámbito exclusivo del área de Relaciones Humanas (RRHH), teniendo el compromiso de coordinar e informar en todas sus etapas a las áreas solicitantes y/o funcionales.
- El área de RRHH tendrá la potestad de definir, mantener y/o coordinar los niveles de confidencialidad de los procesos de reclutamiento y selección que requiera.
- Todo proceso de Reclutamiento y Selección, incluye etapas que van desde la recepción del requerimiento de personal, atracción, selección y contratación hasta la inducción de personal interno o externo a la organización.
- La organización busca reclutar y seleccionar personas que cuenten con un perfil personal y profesional idóneo a las necesidades de cada puesto y de la organización.
- En el aspecto personal se pretende contar con personas que puedan integrarse rápidamente a la cultura de la organización. Adicionalmente, los Colaboradores deberán poseer las competencias que requiere cada puesto.

- En el ámbito profesional se pretende reclutar y seleccionar personas que cumplan con los requisitos técnicos exigidos por el puesto.
- Todas las personas que postulen a las vacantes ofertadas, deberán ser evaluadas de forma objetiva, con igualdad de oportunidades y de acuerdo a lo indicado en el presente documento.
- La necesidad de reclutamiento y selección de personal se deberá a los siguientes motivos:
 - Creación de puestos nuevos; debido a la ampliación de vacantes de un puesto que ya existe en la organización, o, debido a la creación de un puesto totalmente nuevo y necesario. La creación de un nuevo puesto deberá ser planificada anualmente, y necesariamente será justificada por la Gerencia del área solicitante a la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia General y al área de Relaciones Humanas (RRHH).
 - Reemplazo de personal; debido a que la persona que ocupaba el puesto no lo desempeñará más de manera indefinida o por un tiempo determinado. En este caso se requerirá la aprobación de la Gerencia del Área solicitante y la validación del área de RRHH.
- El área de RRHH cautelará que la incorporación de nuevo personal no exceda el presupuesto de personal vigente. Si esto sucediera se necesitará autorización expresa de la Gerencia General.
- La recomendación final de contratación estará bajo responsabilidad de la Gerencia del área solicitante, la decisión deberá ser respaldada o podrá ser observada por el área de Recursos Humanos.

- Las condiciones laborales, la remuneración y demás beneficios serán determinadas según la estructura de compensación y beneficios aprobada y estará a cargo del área de RRHH, con conocimiento y aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.
- El área de RRHH actualizará y dará mantenimiento al registro de seguimiento y estado de todos los requerimientos de reclutamiento, selección de personal de la organización.
- Ninguna persona podrá iniciar sus labores sin haber cumplido previamente todos los requisitos formales para su incorporación (Anexo D). Cualquier excepción a lo indicado en las normas anteriores deberá ser aprobada de manera expresa por la Gerencia General en coordinación con el área de Recursos Humanos y del área correspondiente.

Normas Específicas

Reclutamiento y Selección Interna

- Antes de proceder con el reclutamiento y/o selección de personas externas a la organización, el área solicitante y RRHH darán preferencia a la posibilidad de cubrir la vacante internamente, mediante la promoción de personas, cambios horizontales y/o cualquier movimiento interno que fomente el mejoramiento del clima laboral, motivación e identificación de los trabajadores.

- El proceso de reclutamiento y selección de personal interno que entre otros pueda incidir en una promoción podrá realizarse entre cualquiera de las áreas de la organización con perfiles afines a la vacante por cubrir.
- Toda postulación que realicen los empleados a una vacante presentada, será manejada de forma confidencial por RRHH en la etapa de preselección. En caso lleguen a ser finalistas, su postulación será incluida junto a otras personas propuestas, debiendo RRHH pedir la aprobación del Gerente del área del postulante.
- La Gerencia del área a la que pertenece el postulante finalista no podrá negar la continuación en el proceso, pero en los casos que el trabajador en ese momento sea un elemento irremplazable para un proyecto crítico de la empresa o presente una evidencia de un mejor desarrollo profesional que el cambio propuesto deberá negociar un mayor plazo con el área de solicitante para el pase del personal, este plazo no podrá extenderse más allá de dos meses
- Los trabajadores que resultaran elegidos para cubrir un nuevo puesto dentro de la organización no lo podrán ocupar hasta que se seleccione a la persona que lo reemplace en las funciones que venía desarrollando, salvo previo acuerdo entre los respectivos responsables del área actual como del área nueva y será cubierto dentro del plazo del requerimiento de la selección interna.

Reclutamiento y Selección Externa

- Queda restringida la contratación de ex trabajadores que hayan terminado su relación laboral con la empresa por motivos de despido o renuncia con el fin de trabajar en otra organización de la competencia y

en todo caso deberán contar con la autorización de la Gerencia General vía correo electrónico.

Inducción de Personal

- Todo nuevo personal contratado y/o asignado a un nuevo puesto de trabajo, deberá participar obligatoriamente en el proceso de inducción programado.
- El proceso de inducción de preferencia se realizará de acuerdo a la programación que estipule el área de Recursos Humanos y se realizará antes el respectivo ingreso.
- Es responsabilidad del área de RRHH, compartida con el área donde ingresa el trabajador hacer cumplir esta política.
- La inducción de personal estará dirigida a todos los niveles de la organización. La metodología a utilizar será planteada por Recursos Humanos según el tipo de posición.
- Existirán tres tipos de inducción:
 - Inducción al Puesto, con responsabilidad del líder directo.
 - Inducción Organizacional, con responsabilidad de Recursos Humanos.
 - Inducción de temas específicos, por ejemplo, Seguridad y Medio Ambiente, Salud Ocupacional, Políticas de Calidad y otros que la Gerencia estime conveniente.
- Se entregará a cada ingresante un Welcome Pack donde se adjuntará el contenido de la inducción y la información que se crea conveniente de la empresa.

Perfil del personal

- Cualquier cambio que se realice en perfil por parte de área solicitante, se deberá realizar con un nuevo requerimiento y fecha de inicio de búsqueda.

1.1.11 Procedimientos

Requerimiento de Personal

Cada vez que se necesite solicitar el reclutamiento y selección de un puesto, el solicitante (área que corresponda) deberá presentar o enviar al área de Recursos Humanos, el requerimiento de personal firmado y aprobado con un estimado de 40 días de anticipación a la fecha prevista de contratación.

A continuación, se establece el flujo del procedimiento de selección y desvinculación de personal.

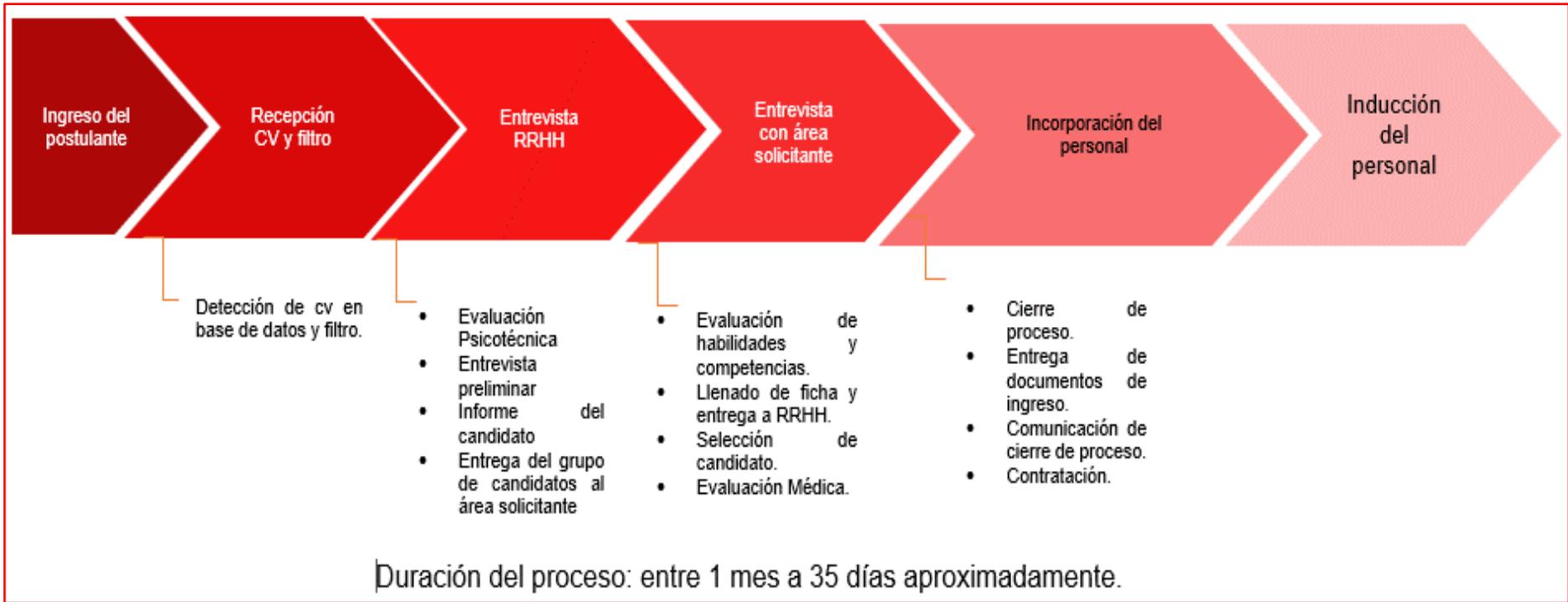


Figura 2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaborado por el investigador con datos obtenidos de Campbell Brothers, (2019)

Tabla 2

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Detalles	Tiempo estimado	Observaciones
Recepción de CVs y filtro de candidatos	14 días	Según complejidad del puesto
Entrevistas de RRHH	14 días	Según complejidad del puesto
Entrevista a cargo del Área Solicitante	5 días	
Incorporación del personal seleccionado	5 días si cuenta con disponibilidad inmediata	Si se encuentra trabajando se debe considerar el tiempo de desvinculación propuesto por su actual empleador y asimismo se debe tomar en cuenta si el postulante tiene viajes programados, observación en Examen médico ocupacional (EMO) u otras actividades que demoren su incorporación

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

- a) En el caso de requerir practicantes se considera un estimado de 15 días útiles de anticipación la incorporación se encontrará sujeta a la firma del convenio de prácticas pre o profesionales con el instituto y/o universidad correspondiente.

- b) Cuando se solicite personal de forma temporal por periodo de un mes o menos, se exonerará la entrega de antecedentes policiales y penales y se consignará la declaración jurada de antecedentes policiales y penales.
- c) En caso la Gerencia de Operaciones requiera personal como Auxiliar o Analista de Monitoreos Ambientales para realizar trabajos en altura o conduciendo un vehículo de la empresa, de un tercero o cliente debe contar la inducción por parte del área solicitante y recibir los documentos ALS relacionados a esta actividad. FRRHH 009 Requerimiento de personal.

Autorizaciones necesarias:

- En el caso de puestos nuevos y reemplazos: Aprobación de la Gerencia o responsable del área respectiva, Gerencia General y Dirección de RRHH. Solo para los casos de incremento de personal no presupuestado será necesaria la validación de la Gerencia de Administración y Finanzas.
 - Una vez recibido el requerimiento de personal con las aprobaciones respectivas, RRHH procederá a archivar el documento original en el file de requerimientos y la búsqueda y gestiones necesarias serán hechas con copia del mismo.
 - RRHH determinará y organizará el proceso de búsqueda de acuerdo a la zona geográfica de las fuentes de reclutamiento, a la cantidad de procesos que tenga a cargo u otros factores que sean beneficiosos para el éxito del mismo.
- d) Rango Salarial: El requerimiento de personal debe consignar el rango salarial, el cual debe ser aprobado por RRHH.

Entrevista de ampliación del perfil con el área solicitante

En esta fase el área de RRHH tomara el rol de consultor, tratando de absolver consultas del área solicitante y obteniendo información que pueda ser útil para el proceso de reclutamiento y selección.

En esta etapa, el área solicitante y los responsables de búsqueda establecerán el tipo de proceso a realizarse (reclutamiento de personal interno y/o reclutamiento de personas externas a la organización), teniendo el área la posibilidad de proponer a candidatos potenciales que puedan participar en el proceso.

Reclutamiento

Teniendo claro el perfil del puesto vacante y el rango remunerativo, el área de RRHH decidirá las fuentes de reclutamiento a utilizar para cada caso:

- **Búsqueda Interna**

Si el acuerdo entre el área solicitante y RRHH, es hacer público el proceso dentro de la organización, se difundirá a toda la organización la disponibilidad de la vacante, mediante el envío de un correo electrónico y publicación en vitrinas (Promoción interna o cambio de área).

Igualmente, el área de RRHH podrá revisar, filtrar y detectar dentro de la base de datos de CVs internos, aquellas personas que cumplan con el perfil deseado para el puesto vacante.

- **Búsqueda externa**

Una vez decididas las fuentes de reclutamiento, se enviarán las convocatorias (Anexos B y C), dando un lapso aproximado entre 1 y 2 semanas para que lleguen los CVs y/o contar con candidatos.

Igualmente, el responsable de búsqueda procederá a revisar, filtrar y detectar dentro de la base de datos de CVs externos, aquellas personas que cumplan con el perfil deseado para el puesto vacante y tendrá la potestad para utilizar otro tipo de estrategia de búsqueda como la utilización de una red contactos externos a través del conocimiento del mercado laboral externo.

Si la decisión ha sido tercerizar el proceso a través de una consultora, el responsable de búsqueda se encargará de hacer seguimiento al avance del proceso en su conjunto velando por que se cumplan los plazos previstos, la calidad de los postulantes solicitados, haciendo las veces de coordinador entre el área solicitante y la consultora.

Filtro de CVs

De los CVs recibidos o detectados en la base de datos se seleccionarán aquellos que se acerquen más al perfil profesional y/o técnico solicitado.

El área de RRHH pedirá al área solicitante, en los casos en que se crea conveniente, opinión acerca de los CVs recibidos.

Evaluación Psicotécnica y Entrevista Preliminar

- Los candidatos pre seleccionados serán evaluados psicológica y/o técnicamente mediante dinámicas grupales y/o pruebas que serán aplicadas y decididas por el área de RRHH y/o terceros, pudiendo haber coordinado las pruebas técnicas con el área solicitante.
- Igualmente, el área solicitante podrá estar presente en las evaluaciones psicotécnicas siempre que el responsable de selección lo haya invitado a participar por considerar importante su presencia para optimizar el proceso.
- Durante y al finalizar la entrevista, el entrevistador y/o los entrevistadores utilizarán el Formato de Entrevista de Pre Selección FRRHH 001 Ficha de Entrevista personal-RRHH), en donde encontrarán una guía estructurada para la entrevista y la evaluación de ésta que deben realizar.
- En casos excepcionales en que las evaluaciones psicológicas y/o técnicas sean hechas por terceros, el área de RRHH deberá proporcionar a estos la información que necesiten para el ejercicio de sus funciones y que pueda ser brindada de acuerdo a la política de confidencialidad definida.
- De acuerdo a los resultados de las evaluaciones psicotécnicas y la entrevista preliminar realizada por el área de RRHH, determinará que candidatos pasarán a la siguiente etapa.

Informe del candidato

- El área de RRHH realizará el informe para puestos de Jefatura, Supervisión y/o Gerencias.
- El área de RRHH iniciará el informe candidato con las verificaciones laborales con los líderes y/o supervisores inmediatos de sus trabajos anteriores de los candidatos a fin de validar datos sobre el perfil de los mismos, se iniciará el FRRHH 003 - informe del candidato y será aplicado al personal administrativo y supervisores y/o líderes del área de operaciones o de laboratorio.
- En caso de encontrar antecedentes y/o referencias negativas, se deberá informar al área solicitante para decidir la permanencia o no del candidato en el proceso.
- Inmediatamente solicitadas las referencias a terceros se procederá a completar el informe del candidato FRRHH 003 Informe del candidato.
- En el caso de que la evaluación psicológica y/ o técnica haya sido con terceros, el área de RRHH programará y coordinará los procesos de selección tercerizados con la consultora seleccionada, para que los resultados sean entregados lo antes posible y que no excedan el plazo de los días convenidos.

Entrega del grupo de candidatos al área solicitante

- RRHH deberá armar un file donde se incorpore los CVs, informes psicológicos y resultados de los exámenes técnicos de los candidatos finalistas para los puestos de Supervisores, Jefaturas o Gerencias

- El file de finalistas será entregado al área solicitante, actuando la responsable del proceso de selección como consultor al momento de presentar los resultados de cada finalista y al justificar la elección de éstos.

Entrevista final

- El área solicitante entrevistará al grupo de candidatos o candidato entregado, para lo cual verificará las competencias técnicas del postulante y las competencias personales que fueron plasmadas en el informe del candidato entregado por RRHH según el puesto.
- Al finalizar la entrevista o durante ésta deberá llenar el FRRHH 001 Ficha de entrevista personal por el área solicitante.
- Los resultados, formatos y file de finalistas serán devueltos al área de RRHH.

Selección de candidato

- El área solicitante indicará al responsable de búsqueda el orden de preferencia, dando su recomendación final de contratación.

Evaluación médica

- El candidato seleccionado pasará por una evaluación médica, para lo cual será llamado por RRHH, dándole las indicaciones requeridas por el centro médico para la presentación al examen.
- El área de RRHH deberá coordinar el seguimiento a las empresas tercerizadas para que los resultados sean entregados lo antes posible y que no excedan el plazo de días convenido.

- En caso de encontrar incompatibilidad de salud, RRHH hará llegar la observación a la Gerencia o responsable del área solicitante a fin de tomar acciones inmediatas para identificar a otro candidato o establecer el plazo para el levantamiento de la observación.
- Cualquier levantamiento de observaciones médicas será asumido por el candidato.
- El informe médico resultante es un documento confidencial por lo cual será custodiado en físico en el file de exámenes médicos y en digital en el caso de personal de Operaciones.

Cierre del proceso

- El área de Recursos Humanos realizará una reunión final con el candidato en donde explicará la totalidad de beneficios laborales a la persona seleccionada y coordinará los trámites de ingreso mediante un correo de bienvenida donde se adjuntará los documentos que se deben tramitar.
- Para el caso de reclutamiento de personal firmante de informes de ensayo, se le solicitará la vigencia de certificado de habilitación no menor al tiempo establecido en el contrato a firmar.

Entrega de documentos de ingreso

El área de RRHH entregará a los nuevos trabajadores los formatos y documentos contenidos en la carpeta de contratación, los cuales luego serán adjuntados en el file personal.

Comunicación del cierre del proceso

- A todos los candidatos que no hayan superado alguna etapa del proceso de selección o para aquellos que el proceso hubiera quedado aplazado, se les remitirá al término de éste, una carta de agradecimiento por su participación vía correo electrónico y/o a través de una llamada telefónica.
- Las evaluaciones de los candidatos no seleccionados se deberán archivar.

Contratación

- Conforme a los resultados presentados anteriormente, se procederá a la contratación del candidato elegido para el proceso en mención.
- Los registros, informes, certificados de habilitación del colegio correspondiente (cuando aplique) y resultados de las evaluaciones realizadas al candidato contratado se conservarán en la carpeta de Selección en forma digital y en físico en el file de procesos de selección.
- Las evaluaciones psicológicas serán custodiadas por el responsable de RRHH.
- Cuando la modalidad contractual lo exija, el área de RRHH enviará la información necesaria al estudio legal para la validación y elaboración del modelo contractual.
- El área de RRHH entregará al momento de la contratación la siguiente documentación:
 - Acuerdo de protección de datos personales
 - Boletín informativo de AFP/ONP

- Buenas prácticas de laboratorio
 - Código de conducta
 - Consentimiento EMO ocupacional
 - Consentimiento para remisión de boletas de pago por medios digitales
 - Convenio de Confidencialidad
 - Declaración de antecedentes policiales y declaración jurada domiciliaria
 - Declaración de Imparcialidad e Independencia
 - Declaración jurada de estado de salud
 - Descripción del puesto
 - Ficha de datos personales
 - Ficha de ingreso del trabajador
 - Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST).
 - Recomendaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (Anexo A).
 - El personal ingresante deberá entregar los cargos firmados de recepción de todos estos documentos al área de RRHH, quien procederá a archivar este y el resto de documentación procedente de la selección en el file personal del ingresante.
-
- Si se da el caso de renovación de contrato a personal que firma informes de ensayo, esta debe darse con la actualización del certificado de habilitación del colegio correspondiente, por un periodo no menor al establecido en el nuevo contrato.

Inducción

- Siguiendo los tres niveles definidos en la política mencionada anteriormente, los ingresantes deberán recibir una Inducción sobre el puesto de trabajo que van a desarrollar, donde será responsable el jefe, líder, gerente directo o la persona que este designe.
- El área de RRHH programará según corresponda las fechas y lugar en que se realizará la Inducción Organizacional, comunicando dicha programación con la debida anticipación.
- El área de RRHH coordinará con las áreas de Calidad y EHS para la Inducción respectiva del SGI, antes del inicio de las actividades.
- En el caso de empleados asignados al área de operaciones, la inducción organizacional y específica la recibirán de preferencia en el mismo lugar de trabajo. para las inducciones específicas que sean críticas, como por ejemplo la de seguridad y medio ambiente, deberán establecerse los mecanismos que garanticen el aprendizaje requerido.
- Adicionalmente se contempla una presentación a cada una de las áreas con las que el nuevo integrante tendrá mayor relación, siendo definidas por el Gerente, jefe líder directo.

Consideraciones

- El área de RRHH en coordinación con Gerencia General, podrá manejar excepciones al presente documento.
- Las personas que realizan labores correspondientes al giro principal de la empresa donde se incorporarán, deberán estar en la planilla de la empresa y no en empresas de tercerización laboral.

Desvinculación

- RRHH informa al área de IT la baja de los usuarios y accesos del personal cesado y se tendrá un plazo de 5 días luego de finalizado el mes en que ceso el personal.
- Las personas que se retiran de la empresa deben el llenar el formato FRRHH013 Formulario de cese, el mismo que será archivado por el área de RRHH.

1.2 Fundamento Teórico

1.2.1 Antecedente del Proceso de Selección de personal

La selección de personal Atalaya (2001) lo describe como proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado. El nuevo enfoque asegura que dejamos de lado la teoría tayloriana y todas aquellas que consideraban al recurso humano como un simple sujeto que se movía bajo motivaciones extrínsecas relacionadas al beneficio y/o castigo percibido; para dar paso a la adecuación de las necesidades de la empresa a las necesidades del postulante, es decir, se apertura la idea de que la persona es un eje importante para los objetivos de la empresa y no viceversa.

1.2.2 Definición del proceso de reclutamiento y selección de personal

Para Montes y González (2006), el proceso de selección de personal es el procedimiento por el cual la empresa adquiere el personal adecuado, donde se puede garantizar el desempeño futuro y se minimiza el riesgo que supone incorporar nuevo personal a la empresa. Adicionalmente el proceso se vuelve objetivo y cuantificable, lo cual elimina a grandes rasgos las subjetividades de las elecciones.

Siguiendo la línea de los autores, se podría afirmar que el proceso de selección de personal tiene como objetivo central el análisis cuantitativo y cualitativo de las capacidades y habilidades del candidato garantizando que posee todo lo necesario para desarrollar las actividades encomendadas.

Según los autores anteriormente mencionados, existen 2 procesos de selección con diferente eje: entorno al puesto y entorno a la persona.

- a. Selección por eliminación: se elige al personal más apto de acuerdo a los requerimientos del puesto, eliminando a los que no cumplan con las características requeridas.
- b. Selección como criba: se asegura que los postulados no sólo se ajusten a lo solicitado por el área, sino que considera las aptitudes y cualidades del postulante y su adaptación al puesto de trabajo. De ésta forma se asegura que su desarrollo sea pleno y a su vez eliminamos o reducimos repeticiones de labores y/o vacancias por altos niveles de rotación.

La forma en como la empresa decide hacer la selección, ya sea bajo el eje del puesto solicitante o bajo las cualidades y aptitudes de la persona, es totalmente necesario recalcar que los diferentes tipos de organización establecen sus necesidades y parámetros con los cuales deciden trabajar. No todos los rubros laborales pueden trabajar bajo únicamente un factor, ya que ambos son complementarios.

1.2.3. Nuevas técnicas del reclutamiento y selección de personal en el tiempo

Las nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal están enfocadas en la famosa y no tan fácil de considerar: "competencia". Para Alles (2006) en su obra "Selección por competencias" sitúa a la actual crisis de rotación como aquella vertiginosa carrera por la cual la empresa trata por todos los medios de cubrir un puesto basado únicamente sus necesidades de formación y experiencia, dejando de lado lo primordial: su actitud (es decir su competencia). Se podría decir en sinónimo que la competencia sería

como el talento adquirido de forma natural por el postulante para desarrollar no sólo una actividad sino varias, inclusive no relacionadas al puesto requerido.

Para López (2010)

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato (...).

Spencer y Spencer, señalan que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales (pp.135-136).

Finalmente, López (2010) concluye diciendo que las competencias son características fundamentales de la persona e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (p.136) donde algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Dichos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de

evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos; siendo un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Por otro lado, la autora Alles (2006) busca recalcar que el talento, ahora llamado competencia estimula que la elección del personal no sólo sea establecida en la formación percibida o las experiencias anteriores, sino que involucre otros factores que no son usualmente considerados dentro de las fases de entrevista. Por ejemplo: un vendedor puede tener formación en ventas y experiencia en un determinado rubro, más no posee la actitud o competencia de “empatía” o “carisma” necesario para alguna actividad puerta a puerta. Las competencias marcan la diferencia y contribuyen a que la organización establezca con mayor facilidad el proceso de inducción y adecuación del puesto a los requerimientos del personal y viceversa. El proceso para identificar las competencias no es sencillo, pero los resultados son gratificantes tanto para la empresa como para el personal elegido.

Según la nueva tendencia la organización logra 2 importantes hitos:

- Creación de valor organizacional, al considerar personal con diferentes competencias.
- Motivación de personal, el cual indirectamente crea o forma parte de la política de retención de la empresa. Es decir, el personal al sentirse considerado en otros aspectos difícilmente decide alejarse de la empresa.

1.2.3.1 Clasificación de las competencias

La clasificación de las competencias varía de acuerdo a las necesidades de la empresa y el área solicitante, pero existe una clasificación genérica que se puede mencionar:

Es importante distinguir dos tipos de competencias:

a) Competencias de carácter genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

- 1.- Capacidad para aprender.
- 2.- Adaptación al cambio.
- 3.- Creatividad e innovación.
- 4.- Trabajo en equipo.
- 5.- Visión de futuro.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales: son las capacidades más requeridas en cualquier tipo de profesión como es la integración de las de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores.

Las principales competencias transversales demandadas son:

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa.
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.

- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de trabajar

2.- Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad. - Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente

En puestos que requieren experiencia se valoran, además: ·

- La iniciativa ·
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo ·
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos ·

- El control de las emociones .
- La capacidad de negociación

En muchas empresas suelen confundirse las competencias con conocimientos, ya que éstos son más fáciles de reconocer y evaluar; en cambio las competencias son los talentos innatos de cada persona que se desenvuelven con la personalidad frente a la actitud sobre una situación específica.

1.2.3.2 Proceso de Selección basado en competencias

Para López (2010) la selección de personal es una de las principales funciones del área de recursos humanos, mediante el cual tiene la misión de escoger a un candidato ideal para las necesidades de un área de la empresa en específico.

Una de las etapas claves para la introducción del análisis y selección por competencias es: la entrevista

La entrevista por competencias

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. Debe existir algún tipo de correlación entre nivel de conocimiento y la experiencia. Es indispensable que el entrevistador posea un mayor conocimiento del tema que el entrevistado para que éste pueda deducir no sólo los conocimientos sino también las competencias requeridas.

Unas de las dificultades de la entrevista por competencias es la duración, extendiendo las preguntas, más los resultados sobre los diferentes problemas de la brecha puesto-perfil suelen ajustarse por sí solas. Por eso López (2010) puntualiza que para utilizar este método las empresas deben

fijar las competencias genéricas: la visión, misión y los grandes valores que se persiguen. En segundo lugar y para que esas ideas sean más concretas, es preciso detectar a los empleados exitosos que tienen este comportamiento. El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

- Las competencias técnicas .
- La experiencia funcional .
- Las competencias profesionales .
- Las capacidades sociales

El entrevistador cumple la misión fundamental que averiguar más allá de los conocimientos expresados, verdaderamente qué hace el postulante frente a diferentes situaciones planteadas. Para ello se recomienda lo siguiente:

Valoración de la respuesta.

En base a una escala de 4 niveles o grados: A, B, C y D, al cual se adiciona una quinta opción donde la competencia o capacidad no desarrollada.

Es importante recalcar que cada empresa deberá establecer su tabla jerárquica, donde el valor mínimo se entiende como la ausencia de competencia por lo cual debería terminar el postulante el proceso de selección para evitar la contratación de una personal que no cumple con las expectativas ni con los objetivos que busca la empresa.

1.2.4 Fases del proceso de selección de personal

Montes y González (2006) establecen las siguientes fases para el proceso de selección de personal:

- a. Descripción del puesto requerido: jerarquías, actividades a realizar.
- b. Descripción del perfil requerido: formación requerida para cubrir las actividades del puesto.

La palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras.

En este caso, la cuestión física tendrá poco o nada que ver ya para este sentido del término serán aquellas cuestiones que no se ven y que son invisibles a los ojos, las que determinen su perfil (López, 2010, p.140).

- c. Reclutamiento: el cual puede ser interno o externo.
- d. Pre selección de candidatos: Reducción de candidaturas considerando aspectos excluyentes.
- e. Selección: estimación de formación y experiencia, elaboración de pruebas técnicas y psicotécnicas, entrevistas personales y psicológicas.
- f. Informe Final: resumen de las candidaturas.
- g. Contratación y acogida: elección del candidato e inducción.

Los autores consideraron en términos generales todas fases necesarias o usualmente estimadas para la selección de personal, este orden o la supresión de alguna fase depende íntegramente de la adaptación a la necesidad de la empresa.

Antes de postular a las fases generales del proceso de selección es importante recalcar, la gestión de una correcta planificación del recurso

humano; es decir considerar: el diseño de las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna, subcontratación, entre otros.

1.2.5 Rol de la psicología laboral en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Para Arellano (2015) incide que el psicólogo dentro de un proceso de selección es importante porque dicho profesional fue creado para analizar y estudiar las actitudes humanas más allá de los conocimientos establecidos y requeridos por la empresa; buscando ajustar la brecha existente entre el perfil y el candidato.

A un psicólogo se le forma para ser dinámico, observador, manifieste un profundo interés en estudiar y comprender las actitudes humanas en cualquier ambiente. Su rol dentro del departamento Recursos Humanos se define a partir de considerarlo como un gestor enfocado a buscar y lograr el desarrollo de cada persona, así como de la organización considerándose también así un mediador, cuyo objetivo es lograr relaciones de trabajo justas, equitativas, pero también recíprocas, es decir, la empresa le otorga seguridad, retribuye con un sueldo y prestaciones y los empleados responden desempeñando las actividades asignadas con respeto y compromiso (p.24).

Es por eso que dicho profesional enfrenta los siguientes retos organizacionales:

- Estudia el comportamiento organizacional.
- Identifica los desempeños.

- Elabora programas de formación (capacitaciones enfocadas en la cultura organizacional).
- Establece un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las funciones organizacionales.
- Diseña los cargos de acuerdo a las jerarquías y necesidades.
- Forma el clima laboral.
- Estimula la creación de beneficios en pro de la salud mental del trabajador.
- Intensifica las acciones para evitar los niveles de insatisfacción laboral.
- Crea planes de acción conjuntos para los cambios empresariales, a fin de evitar y/o minimizar las reacciones adversas de los trabajadores.
- Finalmente establece el canal de comunicación interna y externa del trabajador con la empresa.

II. PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1 Diagnostico

2.1.1 Indicadores de conflicto

Teniendo en cuenta el análisis grupal de las principales áreas, se lograron determinar los siguientes puntos de conflicto: (véase anexo A).

- Poco tiempo para realizar el proceso de selección de personal al 100%.
- Remuneración ofrecida desde el año 2016 por debajo del mercado.
- Pocas probabilidades de hacer carrera profesional interna.
- Personal elegido sobre calificado, es decir sus habilidades superan las exigidas por el puesto y genera aburrimiento a corto plazo.
- Personal elegido con baja experiencia, la brecha entre el perfil del candidato y el puesto es amplia; lo cual genera mucho tiempo en inducción y por ende un costo para la empresa.
- Falta una actualización del proceso de selección que la haga más dinámica y efectiva.

Debido a los conflictos encontrados, se realizó un análisis situacional que permite encontrar las necesidades del área en cuestión para su posterior intervención.

2.1.1 Análisis situacional

Para realizar el presente análisis se tomó como consideración la aplicación de la herramienta: Árbol de problemas.

Según Chevalier & Buckles (2009) estiman que el árbol de problemas es una herramienta de gestión que permite visualizar y analizar las causas y los efectos en primer y segundo nivel del problema central; para ello es

necesario hacer una estimación de 5 a 6 factores que desencadenen el problema central o den como resultado el mismo al final de la comprensión.

Dicha herramienta nos permitirá estimar no sólo el problema central, sino que, al conocer las causas y efectos, tomar medidas de solución al respecto.

A continuación, se presenta la elaboración del árbol basado en la comprensión teórica e información de aplicación:

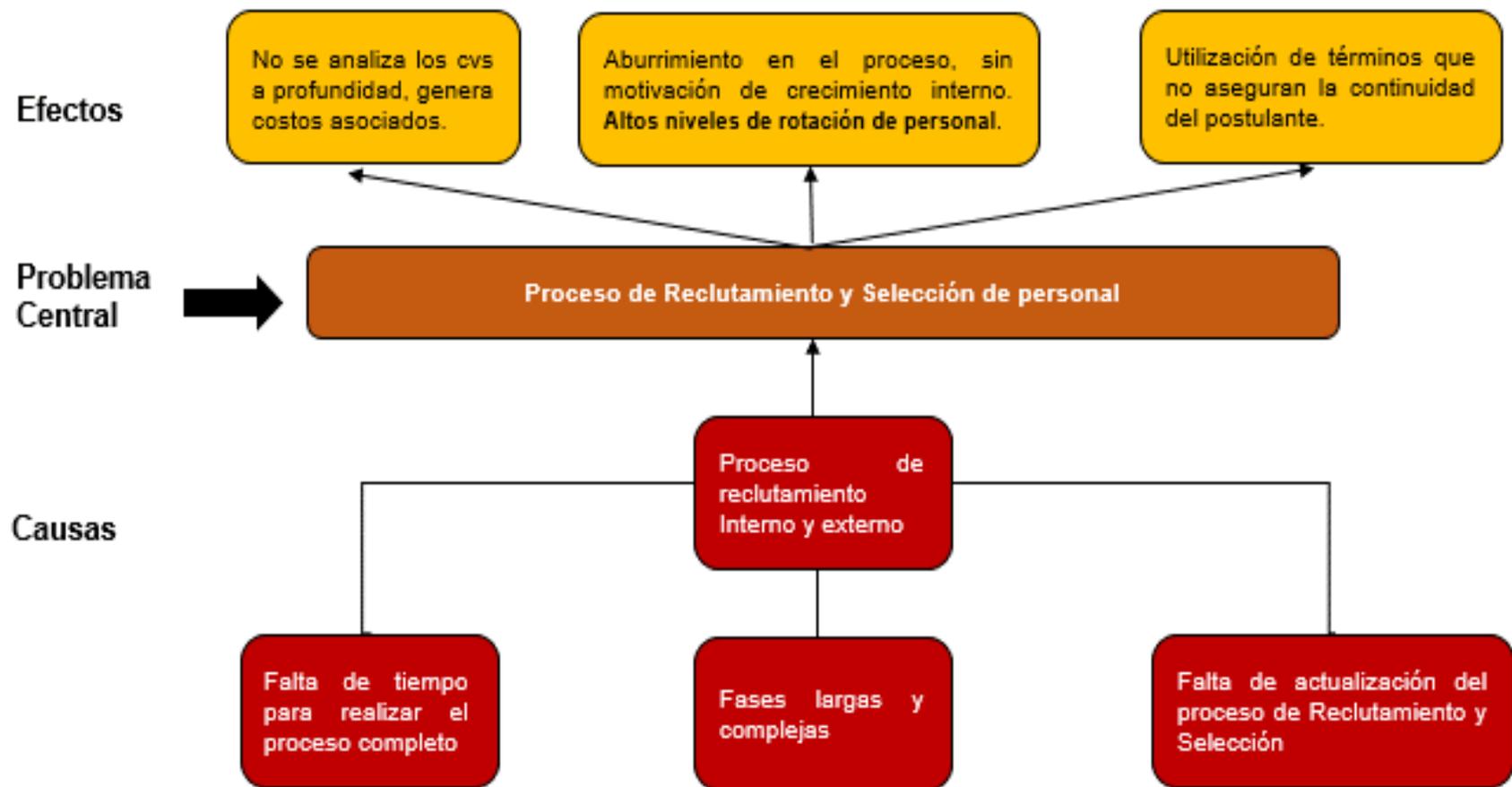


Figura 3. Árbol de problemas

Elaboración: Autor de estudio de Caso

Como se puede observar, el árbol de problema encierra las causas y efectos, determinando el problema central el cual se establece que el proceso de reclutamiento y selección actual no evalúa al 100% las necesidades de la empresa. Pudo haber sido efectiva hace 4 años atrás, pero frente a las necesidades actuales, necesita urgentemente una actualización de sus apartados, así como incluir celeridad en el proceso a fin de establecer el candidato ideal en el menor tiempo posible a fin de evitar los efectos anteriormente mencionados en la herramienta.

Una de los efectos más resaltantes a la fecha es la rotación de personal que se ha incrementado de 3% a un 4.17%, creciendo un 1.17% en el margen de un año de operaciones. Véase la siguiente la figura 4.

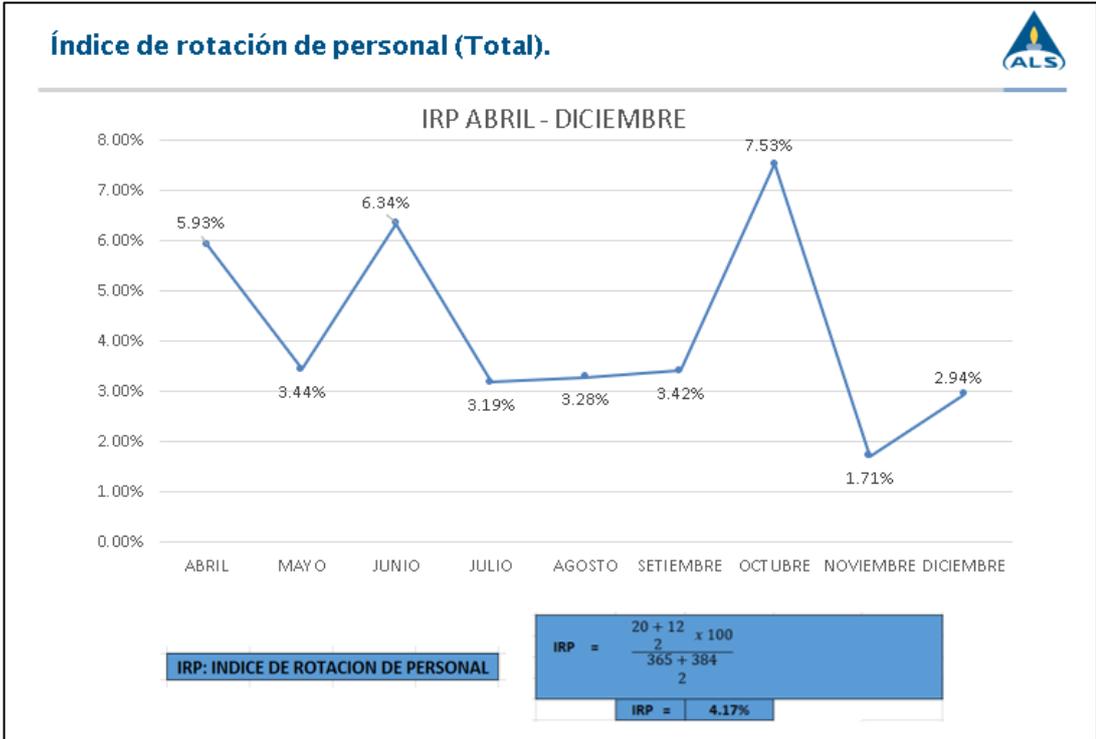


Figura 4. Índice de Rotación de personal dic 2018

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

Adicionalmente, se podría decir que el incremento de las renunciaciones voluntarias fueron uno de los detonantes efectos para considerar que el problema central estaba relacionado con el proceso, en el periodo de abril a diciembre del año 2018 aumentaron de 1 renuncia en promedio por mes a 5 renunciaciones en un solo mes.

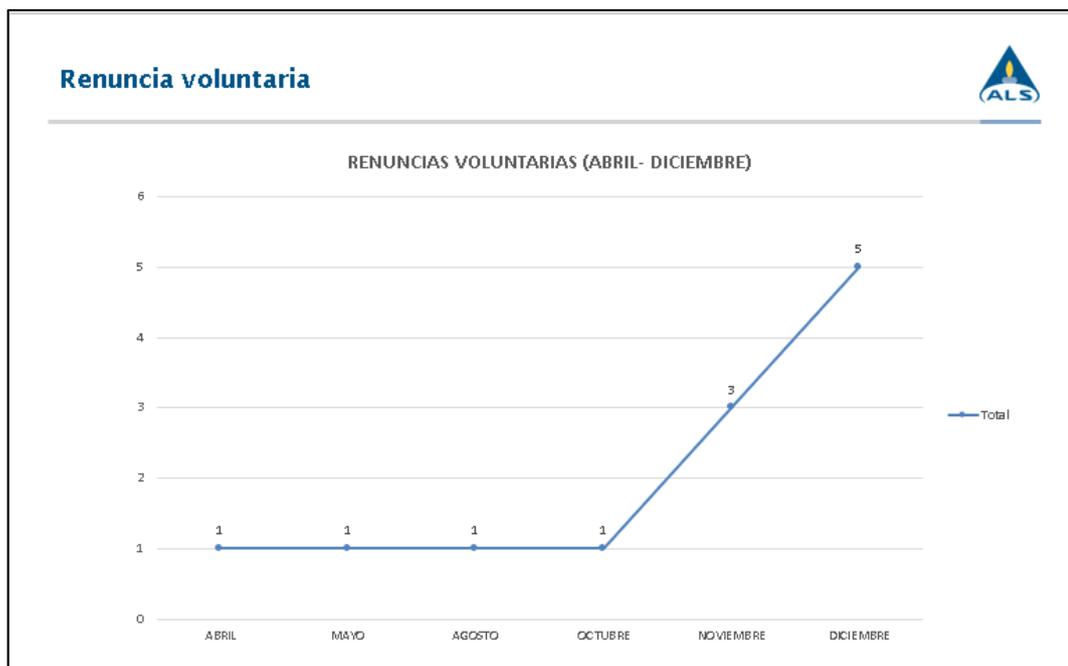


Figura 5. Renuncias voluntarias abril-dic 2018

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

Donde el área más afectada por las renunciaciones voluntarias fue el de Monitoreo Ambiental que perdió 2 integrantes a finales de dicho mes. A continuación, se puede visualizar las renunciaciones por área:

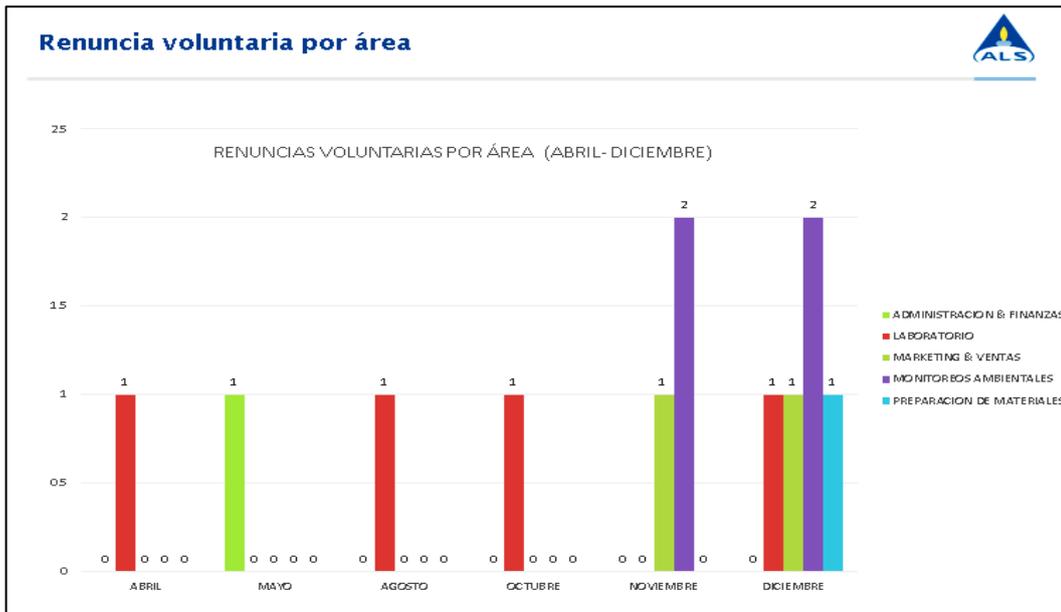


Figura 6. Renuncias voluntarias abril-dic 2018 por área

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

2.1.3 Planteamiento del Problema

Esta explicación antecede el planteamiento y sustenta la hipótesis. En la selección de personal, se estima que dicho proceso tiene como característica su estrategia, es decir posee una planificación que incluye métodos estratégicos a fin de encontrar el personal adecuado para lograr cubrir una necesidad. Donde los objetivos se convierten en tácticos y se realiza fehacientemente tanto la información interna como externa a fin de crear un nexo entre la necesidad de la empresa y la oferta del mercado (Publicaciones Vertice S.L., 2008).

Para ello, en la publicación se hacen mención de las siguientes etapas:

- Análisis del puesto: análisis del área que requiere el recurso humano, análisis del factor monetario, importancia dentro de la empresa, actividades a realizar, jerarquía, niveles de trabajo y línea de carrera.

- Reclutamiento interno y externo: bases de datos internas y externas.
- Selección: personas adecuadas y eficientes para el puesto.
- Incorporación: inducción y sociabilización.

Siendo la segunda y tercera etapa las principales antes de contemplar una incorporación del postulante.

a. Evaluación del problema

El fin de la presente fase es localizar y determinar el problema por medio de las diversas etapas.

- Método: Estudio consiste en verificar si el problema central es realmente el que influye en los efectos encontrados, tal como los altos niveles de rotación de personal.
- Técnica:
 - o Focus Group- Entrevista personal
 - o Encuesta a los trabajadores operativos de la empresa – Escala Likert.
- Instrumento:
 - o Elaboración Propia.
 - o Fundamento utilizado (escala de Likert)
 - o Duración: 15 minutos por encuesta.
 - o Número de encuestados: 32 (empleados sede Lima)
 - o Número de preguntas: 10
 - o Apartados contemplados: 4 apartados.
 - o Confiabilidad: 95%; error: 5%.
 - o Validez: Juicio de Expertos.
- Procedimiento:

Se realizó las siguientes acciones para la recolección de datos:

- Se solicitó permiso a la gerencia general para la realización de la encuesta y entrevista.
- Se coordinó la metodología.
- Se eligió una hora adecuada para la realización.
- Se recopiló información cualitativa, mediante escala.

2.1.4 Identificación de causas

Las siguientes causas se recabaron mediante las diversas entrevistas que se realizó a los colaboradores del área de recursos humanos.

Causas:

- Carencia de tiempo para realizar el proceso completo de reclutamiento y selección actual.
- Falta de rotación de actividades frente a ausencias e imprevistos.
- Problemas de comunicación entre el área solicitante y el área de recursos humanos a cargo del proceso inicial y final.
- Carencia de una base de datos de cvs, actualizada a la fecha.
- Falta de importancia al manual de funciones, genera duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.
- Bajo nivel de apertura en las fases de entrevistas.
- Actualización del proceso a las nuevas circunstancias laborales.
- Falta de claridad de información al postulante durante el proceso.
- Carencia de motivación del postulante: beneficios económicos por debajo del promedio de mercado.
- Falta de seguridad laboral y/o crecimiento profesional y/o línea de carrera.

Dichos resultados concuerdan con la herramienta aplicada para encontrar el problema central.

2.2 Intervención

Podemos hacer una breve introducción e hincapié en lo que muchos investigadores toman como sinónimos: el reclutamiento y la selección de personal. Para el autor Nebot (1999) esclarece que el reclutamiento es el método por el cual se intervienen diferentes canales de comunicación a fin de lograr introducir un candidato a un puesto vacante sin estimar más allá de ciertos conocimientos básicos afines; en cambio la selección de persona involucra un procedimiento completo donde adicionalmente a la formación, se evalúan las aptitudes y actitudes del candidato. En conclusión, el reclutamiento busca, la selección elige.

2.2.1 Criterios para la determinación del programa de intervención

La presente etapa del estudio de caso consiste en crear un programa de intervención en el proceso actual de selección de la empresa, en base a los resultados obtenidos con el fin de buscar mejoras.

Para ello, el programa consistirá en varias etapas, cada una enfocada a cada dificultad, con el fin de subsanar las falencias más resaltantes. Con el aporte se busca complementar la función del área de Recursos Humanos en el proceso de selección de personal, donde los puntos más fuertes a mejorar son:

A corto plazo

- Tiempo
- Fidelidad en el proceso

- Entrevista que incluya el análisis de competencias
- Mejorar la calidad de las entrevistas
- Satisfacer las necesidades de información de los postulantes
- Flexibilizar el procedimiento de acuerdo a las necesidades actuales.

A largo plazo

- Disminuir los costos por reclutamiento y selección
- Reducir el margen de rotación de personal
- Fidelizar al candidato y trabajador.

2.2.2 Propuesta de Mejora: diseño del proceso

La propuesta de mejora tiene su fundamento en las repuestas otorgadas por la recopilación de información del instrumento ejecutado, así como el focus group realizado con los jefes área involucrados al momento de identificar los puntos de conflicto. Para ello se busca no una reingeniería del proceso actual sino más bien una adecuación de una técnica: la entrevista panel y la recomendación.

La entrevista panel

La entrevista panel para Alles (2006) es una reunión de varios entrevistadores con una secuencia de preguntas estructurada hacia un solo candidato, no es recomendable si son más de 3 panelistas ya que podría causar confusión en el candidato. Si es recomendable en casos puntuales donde lo que se busca es abaratar costos y reducir los tiempos de respuesta entre áreas involucradas. Asimismo, ésta entrevista estima ayuda a entrar en consenso antes del tiempo y evitar la duplicidad de preguntas.

Por otro lado, Mondy y Noe (2005) en su obra de Administración de Recursos Humanos establecen que la entrevista panel produce mejores

decisiones de contratación al lograr identificar diferentes ámbitos en una sola sesión, permitiendo una visión holística del candidato y a la vez permite al candidato conocer a la empresa desde diferentes ámbitos.

La entrevista panel en conclusión sería la abreviación de etapas, flexibilizando el proceso y estimando mejores estructuras de entrevistas para una contratación óptima.

La recomendación

Mondy y Noe (2005) puntualizan que la recomendación es una forma práctica de abaratar costos, generar confianza entre sus trabajadores a quienes se les da el voto de confianza de participar de una contratación; no sólo atrae trabajadores eficaces como los ya existentes, sino que establece un nexo entre el trabajador actual y sus objetivos de personal.

La recomendación, puede ser establecida mediante los canales de intranet de la empresa; así como los paneles informativos internos, de tal forma que los trabajadores puedan ayudar a la empresa en la búsqueda de candidatos adecuados.

A largo plazo, dicha herramienta ayuda a la empresa incrementar la base de datos actual, impulsando la utilización de tecnologías ya existentes.

- Procedimiento: A continuación, se detallará el cronograma de las actividades realizadas en base a la investigación.
- El día de la coordinación fue: 18 de febrero del año 2019 a las 16:00 horas.
- Resultado: se logró la aceptación y compromiso de todos los asistentes. Se estableció la prueba inicial para las fechas coordinadas por el área de Recursos Humanos.

Tabla 3

Coordinación de actividades

Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Observaciones
Resumen de problema encontrado y consecuencias	Resumir las falencias	Área de Recursos Humanos	25 minutos.	Se hace un breve recuento gráfico de las falencias encontradas.
Presentación de soluciones	Introducir las soluciones a cada falencia		25 minutos	Se realiza una explicación de las soluciones a corto y largo plazo.
Presentación de prueba piloto	Se analiza la necesidad más reciente de personal, área en cuestión y la prueba piloto		20 minutos	Se presenta el plan piloto
Acuerdos	Lograr compromiso de las áreas involucradas		10 minutos	Se establece el compromiso de cada área a fin de lograr los resultados esperados.
Finalización	Entregar material de lectura y apoyo		2 minutos	Se le hace entrega a cada área material informativo sobre las pruebas y lo expuesto en la coordinación.

Elaboración: Autor de Estudio de Caso.

2.2.3 Coordinación de la propuesta de mejora

El programa se coordinó con el jefe de Recursos Humanos quien designó los días del 14 al 29 de enero del año 2019 para la búsqueda - reclutamiento del puesto de "Representante de Ventas". Las fases modificadas serán las siguientes:

- a. Recomendación Inicial: mediante la intranet y los paneles físicos de la empresa se colocaron sendos avisos pidiendo recomendaciones para el puesto. Fecha límite para esperar respuesta:
- b. Reclutamiento externo (opcional): de no recibir respuesta afirmativa de las recomendaciones, se buscará complementar la fase de reclutamiento por exposición de requerimiento en páginas públicas.
- c. Recepción de cv y filtro: se recibe las hojas de vida para registro o modificación en base de datos ya existente.
- d. Entrevista Panel.- Se selecciona a los que formarán parte del panel (3)
 - a) Un designado de recursos humanos, b) un designado de área y c) un gerente o supervisor involucrado en jerarquía directa.
 - Evaluación psicotécnica y evaluación médica
 - Decisión de entrevista panel: se llega a un consenso sobre la decisión de contratación de cada candidato.
 - Contratación: se establece una contratación de prueba de 3 meses y posterior cambio de modalidad a indefinido, previa negociación con el trabajador a fin de conocer sus expectativas laborales.
 - Inducción: se le hacen llegar conocimientos previos y complementarios del puesto de trabajo.

El flujo de selección de personal se grafica de la siguiente manera:



Figura 7. Proceso de selección de personal – Sinergia

Elaboración: Autor del estudio de Caso

Resultados esperados:

- Reducción del proceso de selección en unión de fases.
- Reducción de tiempo de selección.
- Análisis de competencias y formación profesional, mediante análisis holístico del candidato.
- Mejora notable de las contrataciones, trabajador accede a trabajar más allá de 3 meses de prueba.
- Disminución de la rotación de personal.
- Reducción del aburrimiento del proceso de selección al ser extremadamente largo.
- Mejor información del candidato con respecto al proceso, donde se le brindará cualquier resolución a sus dudas; reduciendo los niveles de estrés en las intervenciones separadas.
- Disminución de los costos por reclutamiento.
- Inclusión de los actuales trabajadores en el nuevo sistema de selección de personal, brindándoles la confianza de intervención y compromiso al ser un recomendado.
- Apertura a mejores inducciones; de ser el caso de un recomendado (las inducciones vienen con conocimiento previo del puesto), de no ser el caso el candidato sea cual fuere su condición viene pre dispuesto con una información general que fue brindada durante la entrevista panel.

2.2.4 Implementación del programa

El programa se denominó “Proceso de Selección – Sinergia”, el cual buscó incluir los objetivos empresariales, adaptándose a las necesidades de mercado y a su vez motivando la gestión colaborativa. Dicha implementación

tuvo la colaboración activa del área de Recursos Humanos y aprobación de gerencia.

2.2.5 Ejecución del programa

La ejecución del nuevo planteamiento flexible del proceso de selección se inició el día indicado mediante los avisos informativos el día 14 de enero, se invitó a los trabajadores a mostrar recomendaciones para el puesto de “representante de ventas”; dando así inicio al proceso de selección de personal bajo el nuevo perfil.

- a. Recomendación Inicial: mediante la intranet presente y los paneles físicos de la empresa se colocaron sendos avisos pidiendo recomendaciones para el puesto. Fecha límite para esperar respuesta: 18 de enero.
- b. Reclutamiento externo (opcional): 17 de enero.
- c. Recepción de cv y filtro: 18 de enero.
- d. Entrevista Panel: 22 de enero.
- e. Evaluación psicotécnica y Evaluación médica: 23 de enero.
- f. Decisión de entrevista panel: 24 de enero.
- g. Contratación: 25 de enero.
- h. Inducción: 28 y 29 de enero.

III. MONITOREO

3.1 Evaluación del control y seguimiento de la intervención

Para la evaluación del rendimiento de la modificación del proceso en 2 etapas: inicial y de entrevistas; se confeccionó los siguientes indicadores:

Valle y Rivera (2008) inciden en que la confección de indicadores debe ser precisas y ajustarse a la que desea medirse, según la realidad de cada empresa y/u organización.

Los indicadores se confeccionaron bajo la premisa de hacer un seguimiento de la modificación de la evaluación en el proceso de selección a fin de ver si los efectos encontrados durante el análisis del problema fueron mitigados o disminuidos.

3.1.1 Evaluación Post Test

Para ello indican 2 tipos de indicadores: por la posición (relevancia para la empresa) y por el objetivo buscado. Por ello tomando en consideración lo expresado por los autores en su informe, se puntualizan los siguientes:

3.1.2 Evaluación Post Intervención

Una de las mediciones importantes a considerar dentro de los indicadores de control y seguimiento es medir la percepción de los trabajadores que fueron involucrados en el proceso y la percepción de los panelistas. Para ellos se conformaron 2 índices en escala Likert.

Si los resultados con correlativos con la percepción encontrada en los principales colaboradores del cambio, se podrá asegurar que se encontró la alternativa perfecta para reducir el impacto del problema.

Tabla 4

Modificación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Detalles	Tiempo estimado	Observaciones
Recepción de CVs y filtro de candidatos	7 días	Según complejidad del puesto
Entrevistas de RRHH	7 días	Según complejidad del puesto
Entrevista a cargo del Área Solicitante	5 días	
Incorporación del personal seleccionado	5 días si cuenta con disponibilidad inmediata	Si se encuentra trabajando se debe considerar el tiempo de desvinculación propuesto por su actual empleador y asimismo se debe tomar en cuenta si el postulante tiene viajes programados, observación en EMO u otras actividades que demoren su incorporación

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

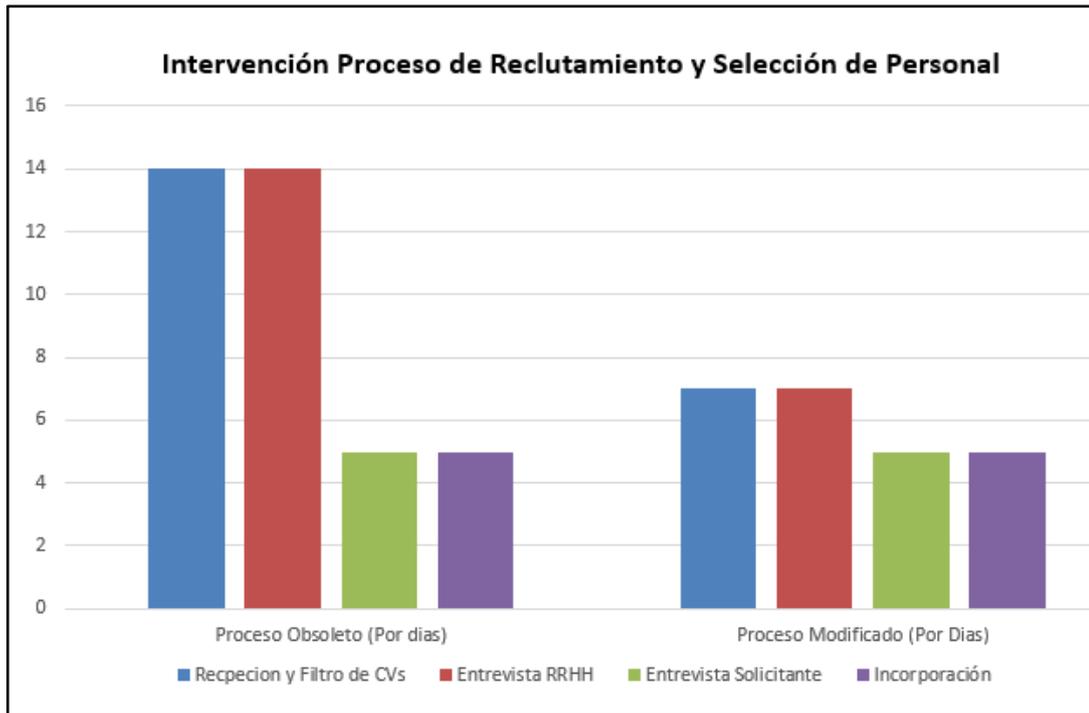


Figura 8. Intervención Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

Con los cambios realizados se reduce el tiempo de incorporación del personal a la empresa.

Se reduce la curva del aprendizaje del personal dentro de las áreas solicitantes.

La producción no se ve afectada por la falta de personal calificado.

Se obtienen resultados inmediatos.

Se obtiene la satisfacción del cliente interno y externo.

Reduce costos por ausencia de personal calificado

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados esperados

Se establecieron 2 tipos de resultados bajo la premisa de correlación entre 2 apartados: proceso vs percepción.

Dentro del proceso se consideraron las evaluaciones según indicadores:

Tabla 5

Indicadores de Evaluaciones

Test	Índice	Índice Esperado
Eficacia – S1	Escala nominal 1-5 puntuación	4 puntos.
	1: puntuación más baja	
	5: puntuación máxima	
Eficiencia -S2	Escala nominal 1-10 puntuación	5 puntos.
	1: puntuación más baja	
	10: puntuación máxima	
Productividad – S3	Escala nominal 1- 10 puntuación	1er mes: 5 puntos.
	1: puntuación más baja	2do mes: 7 puntos.
	10: puntuación máxima	3er mes: 8-9 puntos.
Percepción Trabajadores – S4		Promedio: Satisfecho
Percepción Panelistas – S5	Escala Likert	Promedio: Satisfecho

Elaboración: Autor de Estudio de Caso.

Los resultados se presentan a continuación:

- S1: Se obtuvo 4 puntos, indicando que si se consiguieron los valores de aceptación esperados.

- S2: Se obtuvo 6 puntos, superando el resultado esperado de eficiencia del proceso.
- S3: Se obtuvieron 5 puntos (1er mes), 7 puntos (2do mes) y 9 puntos (3er mes). Esto refleja a nivel de productividad el representante de ventas logró las metas esperadas.
- S4: 2 puntos /satisfacción alcanzada promedio. La percepción de los trabajadores respecto al proceso fue afirmativo y positivo.
- S5: 2 puntos /satisfacción alcanzada promedio. La percepción de los panelistas respecto al proceso fue positiva.

Concluyendo podemos decir lo siguiente:

El proceso logró la correlación esperada. El proceso fue un éxito a pesar de las observaciones. Se logró incluir flexibilidad y rapidez en el proceso, aumentando las expectativas del candidato y logrando observar sus competencias y habilidades mediante una visión holística que ofrece una entrevista panel.

Por otro lado, la participación de los trabajadores en el proceso de selección incrementó las expectativas de unión entre las áreas, donde se mostró gran interés por recomendar a conocidos para el puesto ofrecido.

Dicha recomendación tuvo una aceptación inmediata lo cual da buenas expectativas de aplicación para otros puestos. Además, el grado de responsabilidad asumido por dichas recomendaciones dio como resultado un grado de fidelización hacia la empresa.

La nueva denominación al proceso "Sinergia", cumplió su objetivo: flexibilidad e integración.

CONCLUSIONES

1. Las empresas en general establecen procesos de Selección de Personal basados en un ajuste único de la experiencia profesional, a fin de cubrir las expectativas del puesto generando falsas expectativas respecto a las cualidades que se van desarrollando a medida que se logra la integración del candidato en el puesto de trabajo.
2. Las fases del proceso de Selección de Personal suelen incluir varias etapas a fin de lograr asegurarse que se cumple con la elección del mejor candidato para el puesto creando tedio y nerviosismo en el candidato, a su vez genera falsas expectativas respecto al nivel de trabajo o inclusive desanimando al postulante durante o al final del proceso.
3. Las empresas deben ajustar su proceso de selección de personal a las nuevas expectativas del mercado laboral, están incluyéndose mejores formas de contacto entre: empresa – candidato; donde es necesario asumir que dicho personal busca lograr toda la información necesaria desde el primer contacto con la empresa y su nivel de compromiso y fidelidad hacia ella depende desde dicho contacto.
4. Con la creación del proceso Sinergia, se logró reducir los tiempos de aplicación encontrando al candidato ideal en un plazo asequible a las expectativas y necesidades de la empresa.
5. La inclusión de una visión holística del candidato obliga a los entrevistadores a establecer nuevos parámetros en la elección y a lograr un consenso con mayor facilidad respecto a la potencial contratación.
6. Asimismo, las recomendaciones laborales estimulan 2 factores importantes: motivan al personal actual a ser partícipe de las

contrataciones y objetivos de la empresa y crean un compromiso del trabajador hacia su recomendado, el cual asume la total responsabilidad sobre las actividades realizadas por su recomendado.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar el programa Sinergia, siguiendo las pautas y compromisos asumidos por la gerencia actual, para así lograr que el proceso de selección cumpla con los tiempos estimados y se logre una retroalimentación continua.
2. Es necesario incluir mejores medios de comunicación interna a fin de que durante los procesos de selección, la fase de “recomendación interna”, logre y supere las expectativas, ampliando y mejorando la base de candidatos para los diferentes puestos ofrecidos.
3. Es indispensable mejorar la calidad de las preguntas del panel de fin de establecer mayores alcances sobre las expectativas del candidato respecto a la empresa; como sabemos los candidatos esperan cumplir ciertos objetivos al postular a un puesto. De esta forma podemos asegurar que los objetivos buscados coinciden con los organizacionales.
4. Se recomienda tomar en cuenta la actualización de las fases cada año, a fin de mantener e incluir nuevos aspectos frente a un mercado laboral cambiante y cada vez más demandante.
5. Es preciso un monitoreo activo de las fases; antes, durante y después del proceso de selección a fin de establecer una mejora continua y minimizar los efectos de un proceso desfasado y tedioso.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.
- Arellano, M. (2015). *El Rol del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal Operativo en una Empresa de Telecomunicaciones*. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/66464/MEMORIA%20MIRIAM%20ARELLANO-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Atalaya, M. (Diciembre de 2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267919847_Nuevos_enfoques_en_seleccion_de_personal/fulltext/54b66df30cf24eb34f6d1aa7/Nuevos-enfoques-en-seleccion-de-personal.pdf
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%202.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%202.pdf)
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T., & Rivera, N. L. (Setiembre de 2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de*

la Universidad Autónoma de Nuevo León, 5(5), 83-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

Castillo, J. (2006). *Administración de Personal* (2da ed.). Bogotá, Colombia: Econe Ediciones. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=twopage&q&f=false

Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2009). *Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social*. Ottawa, Canada: Plaza y Valdez S.A. Recuperado de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/39895/IDL-39895.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, M., Jiménez, J. J., & Hierro, E. (2001). *Selección de personal*. Esic. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=L3o7zpfK-uwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUNED.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

López, J. R. (julio-diciembre de 2010). Selección basada en competencias y su relación la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26),129-152.

Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Carden , F., & Montalvân, G. P. (2002). *Evaluación Organizacional*. (I. a. Development, Ed.) Ottawa, Canada.

Recuperado de

http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf

Mondy Wayne, R., & Noe , R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: Pearson Education. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas Propias. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Nebot, J. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. España: FC Editorial. Recuperado de

<https://books.google.com.gt/books?id=JEMaDyZKTWcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Análisis de Mercados*. Málaga, España: Editorial Vertice. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=fro>

ntcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sarries, L., & Casares García, E. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Esic. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&dq=buenas+practicadas+de+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj9zOqeI5rtAhV6JrkGHSSXB5YQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=buenas%20practicadas%20de%20recursos%20humanos&f=false

Valle, O., & Rivera, O. (2008). *Monitoreo e indicadores. Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial*. Guatemala: Organización de los Estados Iberoamericanos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=waOuCgAAQBAJ&pg=PT92&dq=valle+monitoreo+indicadores>

ANEXOS

ANEXO A

Modelo de Encuesta aplicada: Percepción de Proceso de Selección

Encuesta Percepción Proceso de Selección ALS LS		
Objetivo: Evaluación Post test de Implementación Sinergia ALS LS		
Responsable: Dirección de Recursos Humanos		
Aprobación: Gerencia General ALS LS.		
La siguiente intervención es para conocer su punto de vista respecto al proceso de Selección de Personal actualmente aplicado por la empresa ALS LS. Las respuestas deben ser honestas y son totalmente confidenciales.		
1. Dentro del proceso de reclutamiento y selección que usted fue informado sobre los siguientes apartados:		
Detalle	SI	NO
Cargo		
Horario		
Tipo de contrato		
Salario		
Todas las anteriores		
2. El cargo al que postuló se ajusta a sus conocimientos y habilidades		
a. SI		
b. NO		
3. Por favor califique el grado de satisfacción del proceso de reclutamiento		
Detalle	R	
Muy Satisfecho		
Satisfecho		
Regularmente Satisfecho		
Insatisfecho		
Muy insatifecho		
4. Señale en cual de las etapas se cumplió con los horarios informados previamente		
Detalle	SI	NO
Recepción de Hoja de Vida		
Entrevistas		
Aplicación de pruebas		
Análisis Médico		
Contratación		
Inducción		
5. Por favor especifique en que parte o actividad del proceso de reclutamiento y selección de personal debería mejorar		
Detalle	R	
Busqueda Interna		
Busqueda externa - convocatoria		
Entrevistas		
Exámenes médicos		
Comprobación de antecedentes		
Otro:		
6. Considera usted que tuvo las mismas oportunidades en el proceso de selección que los demás postulantes		
a. SI		
b. NO		
7.Considera que el proceso de inducción fue el adecuado		
a. SI		
b. NO		
8. Considera usted que el proceso de selección se ajusta a las necesidades el mercado actual		
a. SI		
b. NO		
9. Considera usted que el proceso de selección se ajusta a los objetivos de la empresa		
a. SI		
b. NO		
10. Usted considera que los evaluadores cumplen fielmente con las fases del proceso		
a. SI		
b. NO		

Elaboración: Autor de Estudio de Caso.

ANEXO B

Modelo de Test Post Intervención – S1/S2/S3

Test de Evaluación de Resultados				
Objetivo: Evaluación Post test de Implementación Sinergia ALS LS				
Responsable: Dirección de Recursos Humanos				
Aprobación: Gerencia General ALS LS.				
Integrantes:				
Gerencia				
Jefe de Recursos Humanos				
Representante de área de Ventas				
Valores	Escala	Puntuación	Observaciones:	
Eficacia (S1)	1	No debe aplicarse	Promedio 4 puntos	
	2	No eficaz		
	3	Regularmente Eficaz		
	4	Eficaz		x
	5	Muy eficaz		
Valores	Escala	Puntuación	Observaciones:	
Eficacia (S2)	1	Puntuación mínima	Promedio 6 puntos, se cumplió con los tiempos salvo un pequeño inconveniente con una coordinación interna.	
	2	NO se cumplio		
	3			
	4			
	5	Se cumplió con objetivo		
	6	SI se cumplió con el objetivo		x
	7			
	8			
	9			
	10	Puntuación máxima		
Valores	Escala	Puntuación	Observaciones:	
Productividad (S3)	1	Puntuación mínima	1er mes: 5 puntos. 2do mes: 7 puntos. 3er mes: 9 puntos	
	2	NO se cumplio		
	3			
	4			
	5	Se cumplió con objetivo		x
	6	SI se cumplió con el objetivo		
	7			x
	8			
	9			x
	10	Puntuación máxima		

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

ANEXO C

Modelo de Test Post Intervención – S4

Test de Percepción Laboral - S4			
Objetivo: Evaluación Post test de Implementación Sinergia ALS LS			
Responsable: Dirección de Recursos Humanos			
Aprobación: Gerencia ALS LS.			
Integrantes:			
Dirección de Recursos Humanos			
Señale usted en una escala de satisfacción, su nivel de conformidad respecto a la variación aplicada en el Proceso de Selección de Personal - Puesto: Ventas.			
1	Muy Satisfecho		Observaciones:
2	Satisfecho		
3	Medianamente satisfecho		
4	Insatisfecho		
5	Muy insatisfecho		

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

ANEXO D

Modelo de Test Post Intervención – S5

Test de Percepción Panelistas - S5			
Objetivo: Evaluación Post test de Implementación Sinergia ALS LS			
Responsable: Dirección de Recursos Humanos			
Aprobación: Gerencia ALS LS.			
Panelistas:			
Señale usted en una escala de satisfacción, su nivel de conformidad respecto a la variación aplicada en el Proceso de Selección de Personal - Puesto: Ventas.			
1	Muy Satisfecho		Observaciones:
2	Satisfecho		
3	Medianamente satisfecho		
4	Insatisfecho		
5	Muy insatisfecho		

Elaboración: Autor de estudio de Caso.

ANEXO E

Confiabilidad de Instrumento- Validación de Experto

Sr. Cesar Wenceslao Alva Posadas

Asunto: Juicio de Experto

Por la presente reciba usted un cordial saludo, como profesional de la Carrera de Psicología de la Universidad San Martín de Porres.

Asimismo, manifestarle que estoy desarrollando un estudio de caso en la empresa multinacional ALS LS, donde se busca analizar y realizar un programa de intervención en el proceso de selección de personal; por lo cual solicitamos su juicio de experto para la validación del instrumento de recolección de datos.

Para lo cual adjunto:

- ✓ Antecedentes
- ✓ Análisis del problema
- ✓ Identificación de los factores críticos a observar
- ✓ Ficha de opinión de Expertos
- ✓ Instrumentos de Investigación; Cuestionario.
- ✓ test S1, S2, S3, S4, S5

Agradeciendo por anticipado su invaluable colaboración como experto en la materia, quedando de usted muy reconocido.

Atentamente,

Mirko Ernesto Hurtado Espinoza

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento que mide y confirma los factores críticos del proceso de selección de personal

Preguntas	Pertinencia		Referencia		Claridad		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Dentro del proceso de reclutamiento y selección que usted fue informado sobre los siguientes apartados:	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2. El cargo al que postuló se ajusta a sus conocimientos y habilidades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Por favor califique el grado de satisfacción del proceso de reclutamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4. Señale en cual de las etapas se cumplió con los horarios informados previamente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Por favor especifique en que parte o actividad del proceso de reclutamiento y selección de personal debería mejorar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Considera usted que tuvo las mismas oportunidades en el proceso de selección que los demás postulantes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Considera que el proceso de inducción fue el adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8. Considera usted que el proceso de selección se ajusta a las necesidades el mercado actual	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Considera usted que el proceso de selección se ajusta a los objetivos de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	Pregunta redundante - relación 8
10. Usted considera que los evaluadores cumplen fielmente con las fases del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Fuente: Cuestionario – Validez de Experto.

Elaboración: Experto del tema.

Mi opinión es favorable en cuanto a que el instrumento propuesto para determinar las deficiencias del proceso de selección y sus factores relacionados, tiene suficiencia en cuanto a los ítems propuestos y contenido, ya que responden a las dimensiones señaladas en el análisis y en la documentación adjuntada.

Asimismo los test aplicados para los resultados posteriores a la intervención, establecen relación con el tema y poseen la claridad del objetivo.

Opinión de Adaptabilidad:

Aplicable (SI) (NO) Aplicable después de corregir (SI) (NO) No Aplicable
()

Apellidos y nombres del Juez Evaluador: Alva Posadas, Cesar Wenceslao.

DNI: 26617984

Especialidad del Evaluador: Investigación Científica


Firm

Nota: Suficiencia (se da suficiencia cuando los ítems plasmados son suficientes para medir las dimensiones).

ANEXO F



Lima 11 de Enero del 2021

Sres. Universidad San Martín de Porres
Oficina de Grados y Títulos

Por medio de la presente informamos que durante el año 2018 el Sr. Mirko Ernesto Hurtado Espinoza identificado con DNI 41769205 quien ocupara el cargo de Coordinador del Área de Atracción y Selección del Talento Humano, conto con la autorización por parte de la Gerencia de Recursos Humanos para poder evaluar al personal de la empresa, realizar el uso de las instalaciones, tener acceso a los procedimientos, información de indicadores y otros para poder gestionar el Estudio de Caso denominado Programa de Intervención en el Procedimiento de Selección de Personal en ALS LS PERU SAC.

Atentamente

Carol L. González Castañón
DNI 41769205
ALS LS PERU S.A.C.

Av. República de Argentina N° 1859, Cercado de Lima - Perú Telf: (511) 468-8500
Av. Doctores 167, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa - Perú Telf: (054) 424-579
www.alsglobal.com