



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Reclutamiento externo: Caso empresa de servicios de
consultoría en reclutamiento y selección, Lima - 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Alvarez Gonzales, Jose Martin (orcid.org/0000-0002-0828-0700)

ASESORES:

Dra. Quiñones Li, Aura Elisa (orcid.org/0000-0002-5105-1188)

Mg. Trinidad Vargas, Ommero Rommie (orcid.org/0000-0002-8512-383X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2024

Dedicatoria:

A mi Padre quien con su ejemplo ha guiado cada uno de mis pasos.

El Honor siempre será su divisa.

Agradecimiento:

A Dios por permitirme lograr el sueño anhelado del grado académico de Maestro, a todos los compañeros y profesores de la Universidad César Vallejo que me brindaron su apoyo incondicional en el momento de crisis más álgido que me ha tocado vivir, sin el soporte emocional, preocupación e interés que me demostraron no hubiera podido lograr esta meta académica.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de Tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	9
III. MARCO METODOLÓGICO	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y Matriz de Categorización	17
3.3. Escenario de Estudio	19
3.4. Participante	23
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	24
3.6. Procedimiento	25
3.7. Rigor científico	25
3.8. Método de análisis de datos	27
3.9. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
V. CONCLUSIONES	44
VI. RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1.	Categorías y Sub categorías	32
Tabla 2.	Proceso de Reclutamiento y Selección	35
Tabla 3.	Datos de los entrevistados	37

Índice de figuras

Figura 1: Triangulación del análisis documental.	37
Figura 2: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas.	39
Figura 3: Triangulación de las entrevistas semiestructuradas.	40
Figura 4: Triangulación de las técnicas, marco teórico y antecedentes.	41
Figura 5: Triangulación de la evaluación psicológica integral.	42

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer una descripción detallada y una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal externo.

La metodología utilizada fue de tipo cualitativo, se llevó a cabo el análisis de la información e indicadores que sirven para detallar las interrogantes de investigación y descubrir nuevas en el proceso de valoración y análisis, se enfocó en analizar la problemática motivo de estudio mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada, análisis y valoración de la documentación y la observación con la finalidad de aportar soluciones viables a la organización

Los objetivos de la presente investigación fueron la de identificar, describir e interpretar la problemática existente, con la participación activa de los principales líderes de la empresa quienes brindaron alternativas de solución al problema presentado.

Como categorías se han identificado a la convocatoria de personal, contenido del reclutamiento y medios de reclutamiento, las cuales fueron divididas en nueve subcategorías.

La técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, la muestra estuvo conformada por 3 colaboradores los cuales tienen injerencia directa con el proceso de reclutamiento externo, siendo 1 la Gerencia de proyectos, 1 la Jefa de Selección y 1 Analista de Reclutamiento y Selección. El escenario de estudio fue la empresa de consultoría en reclutamiento y selección ubicada en el distrito de Lince. Se empleó el método de análisis de datos de triangulación que permitió reconocer de manera detallada la información de los resultados de las entrevistas, lo que permitió analizar la problemática dentro de la empresa y facultó para brindar las recomendaciones.

Palabras clave: Gestión del talento humano, reclutamiento y selección, competencias, requerimiento de personal, perfil del puesto, recomendaciones.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose an in-depth diagnosis and improvement of the recruitment and selection process of external personnel.

The methodology used was qualitative, the analysis of the information and indicators that served to detail the research questions and discover new ones in the assessment and analysis process was carried out, it focused on analyzing the problematic reason for the study through the application of a semi-structured interview, analysis and assessment of documentation and observation with the aim of providing viable solutions to the organization.

The objectives of this research were to identify, describe and interpret the existing problems, with the active participation of the main leaders of the company who provided alternative solutions to the problem presented.

The categories have been identified as the call for personnel, recruitment content and recruitment means, which were divided into nine subcategories.

The data collection technique was the semi-structured interview, the sample was made up of 3 collaborators who have direct interference with the external recruitment process, 1 being the Project Manager, 1 the Recruitment Manager and 1 Recruitment and Selection Analyst. The study setting was the recruitment and selection consulting company located in the district of Lince. The Triangulation data analysis method was used, which allowed detailed recognition of the information from the results of the interviews, which allowed the problem to be analyzed within the company and empowered to provide recommendations.

Keywords: Human talent management, recruitment and selection, competencies, personnel requirements, job profile, recommendations.

I.- INTRODUCCIÓN

Entre los principales desafíos que les ha tocado afrontar a las áreas de recursos humanos y a las empresas que brindan servicios de búsqueda de personal se encuentran las de gestionar y desarrollar sus propios procesos internos para optimizar y mejorar su eficiencia y efectividad para que sus colaboradores continúen comprometidos con la visión de la organización. Es por ello que analizar y valorar las opiniones de los colaboradores es pieza fundamental para el éxito organizacional.

Williamson (2020) menciona que el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró al coronavirus pandemia global, esta situación afectó a las empresas privadas y públicas quienes se preocuparon por disminuir el impacto para que no afecte otras actividades como la educación en casa. En un inicio las empresas hicieron que los trabajadores gocen de todas sus licencias, tales como vacaciones acumuladas o compensación por horas extras laboradas, pero al prolongarse la nueva normalidad se publicaron nuevas leyes tales como la del Teletrabajo en el Perú que busca minimizar las barreras técnicas y proponer que las empresas planifiquen el cambio en un clima de confianza interactuando con los trabajadores. En nuestro país las empresas privadas han evolucionado hacia el trabajo híbrido, que permite a los colaboradores planificar sus tiempos sin afectar su desempeño y en algunas entidades del sector público continúan con el trabajo remoto.

Valeriano (2021). Hace una excelente recopilación del efecto del Covid -19, a las áreas y empresas que brindan servicios y específicamente a las que se dedican al reclutamiento y selección de personal en todos sus niveles ocupacionales, el cambio de paradigma de asistir a evaluaciones y entrevistas presenciales a pasar a utilizar plataformas virtuales ha causado en algunos postulantes e incluso empresas usuarias incertidumbre por el desconocimiento de las nuevas tecnologías. Sin embargo se está apostando por la construcción de plataformas tecnológicas digitales para optimizar los procesos, en este contexto, la contratación de personal se vuelve crucial, buscando individuos con conocimientos en ciencia, tecnología y humanidades, así como habilidades blandas como la

inteligencia emocional, necesarias para un desempeño efectivo en las funciones laborales.

Carrol (2020) menciona que la crisis de salud global ha servido para modificar y adecuar lo que se refiere a estrategias y practicas organizacionales con la finalidad de mantener eficiencia en los procesos organizacionales, menciona que en los últimos cincuenta años los avances habían sido progresivos pero la crisis de salud exigió a las empresas la incorporación de nuevas tecnologías que les permitiera estar acorde a las exigencias. Esto incluyo el análisis del modelo de negocio y replantear los servicios y productos que brindaban, se implementaron espacios de trabajo alternativos para cumplir con las exigencias del distanciamiento social y el uso de las tecnologías de la información asumió un rol protagónico debido a los cambios de las prácticas laborales tales como el trabajo remoto que en un inicio se experimentó mediante el ensayo – error hasta encontrar en la modalidad hibrida la mejor alternativa. Esta modalidad la viene utilizando con relativo éxito la consultora donde se lleva a cabo la presente investigación.

A nivel mundial, debido a la pandemia Covid-19 que hemos sufrimos, sumado a la inestabilidad social, política y económica derivada de los acontecimientos que ocurrieron en el Perú en el 2022 así como los acontecimientos a nivel internacional, nos han mostrado una realidad que nunca se pudo prever, las organizaciones tuvieron que implementar cambios tecnológicos para continuar produciendo de manera remota y los profesionales que gestionan al talento humano se vieron en la necesidad de ser mucho más innovadores con la finalidad de velar por que la organización continúe siendo competitiva brindando calidad de sus servicios y preocupándose por generar valor a la gestión de reclutar y seleccionar personal.

Macdonald (2022) refiere que se venía masificando a nivel mundial el uso de las redes sociales para que las empresas ofrezcan sus productos y servicios, en el caso de los reclutadores de personal a nivel mundial se estima que el 92% también utilizan las diversas redes sociales para realizar sus convocatorias, y a esto se le suma que al menos el 42% de los trabajadores realizan sus búsquedas de trabajo mediante estas redes. Esto nos indica que el futuro de los procesos de R y S se verán influenciados por diversas plataformas virtuales que son utilizadas para

investigar, verificar datos, convocar y atraer candidatos que están activos en diversas redes como LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook, Tik Tok , entre otras.

Actualmente debido a la implementación del trabajo híbrido (remoto y presencial), se están utilizando tecnologías que facilitan y potencian a las áreas y empresas que realizan búsqueda de ejecutivos o personal en general. El uso de video llamadas, búsquedas y publicaciones en bolsas laborales virtuales, permiten acortar tiempos de respuesta para cubrir vacantes. Es innegable que las nuevas tendencias para convocar, captar e incorporar personal van a ir de la mano con las redes sociales, las inteligencias artificiales y cualquier otra tecnología que surja, las cuales son utilizadas por muchas personas para conocer las ofertas laborales que solicitan diversas empresas, asimismo hemos presenciado nuevos procedimientos y formatos para la elaboración de convocatorias de personal, que buscan incorporar candidatos con competencias desarrolladas y que puedan potenciar a las organizaciones.

El entorno laboral actual requiere adaptarse a las innovaciones tecnológicas y a los cambios sociales como indica Montoya (2021), el conjunto de acciones que una organización realiza para crear un ambiente propicio y brindar herramientas que permitan a sus colaboradores desarrollar habilidades, expandir sus talentos y desplegar sus capacidades, todo ello orientado a una mejora constante a nivel individual, de equipo y organizacional. Los 5 pasos propuestos por Montoya (2021) para gestionar el talento humano comprenden: el cambio del paradigma de gestión, la Identificación de talentos, el desarrollo del capital humano mediante la gestión del talento, la transformación del capital humano en capital intelectual y la conversión del capital intelectual en resultados tangibles.

Actualmente las empresas exigen que sus líderes promuevan un clima laboral estable que permita desarrollar a todos los trabajadores y que a la vez muestre a la empresa como un lugar interesante donde pueda trabajar. El ambiente organizacional se diseña tomando en cuenta que las personas se desenvuelven en un ambiente complejo y en constante cambio ya que tienen diferentes comportamientos que afectan directamente el ambiente laboral (Capuñay, 2019).

Espina (2019) indica la importancia de invertir en el capital humano puesto que es fundamental para el crecimiento y el bienestar de las empresas puesto que al tener personal más educado y capacitado son más productivos, la educación se destaca como una condición necesaria para el crecimiento económico no solo a nivel empresarial sino como política de gobierno que impulsan el crecimiento individual de los colaboradores, sino que también contribuyen a fortalecer la organización.

Resumiendo, la educación se vincula estrechamente con el desarrollo del capital humano, resultando en mayores habilidades, productividad y capacidades. Se considera que la educación es esencial para el crecimiento económico, ya que condiciona y promueve el desarrollo del capital humano, lo que a su vez influye en la generación de mayores recursos monetarios. Esto, a su vez, contribuye al bienestar tanto a nivel nacional como individual.

En la actualidad, las organizaciones están tomando en cuenta el clima organizacional, ya que este afecta el cumplimiento de los procedimientos así como de las políticas y normas, un buen ambiente laboral promueve la comunicación abierta y honesta y la motivación, que al no ser positivo pueden afectar la eficacia y satisfacción de los miembros de la empresa. (Peña, Díaz y Carrillo, 2015). Investigaciones elaboradas por Great Place to Work (2022) indican que el bienestar de los trabajadores influye directamente en su productividad debido a que sienten identificados y comprometidos con su empresa.

Louffat (2021) menciona que durante el proceso de búsqueda de personal se aplican diversos métodos para evaluar las capacidades y características de los candidatos reclutados. Estos métodos incluyen la revisión de currículums, entrevistas, pruebas psicotécnicas, de conocimientos, de evaluación de competencias, verificación de referencias y evaluaciones médicas. Los candidatos son evaluados según estos criterios y son clasificados en orden de mérito, siendo contratados para las vacantes disponibles. Contar con procedimientos ordenados y tropicalizarlos a la realidad de cada empresa es fundamental para el éxito de las convocatorias e incorporaciones de colaboradores.

Pérez (2021), indica que gestionar personal ha tenido un cambio significativo a través del tiempo, en un inicio las áreas de personal se centraban principalmente en tareas exclusivas como contrataciones y planillas. Sin embargo, en la actualidad, las empresas están reconociendo el impacto positivo que tiene contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados en las metas organizativas, la gestión del talento humano se define como un conjunto integrado de procesos organizativos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

Es fundamental que las organizaciones promuevan la incorporación, retención y desarrollo de sus colaboradores con la finalidad de perpetuar el conocimiento, el saber hacer las cosas, esto implica las competencias, conocimientos técnicos, destrezas y habilidades que generan impacto directo en la eficacia y productividad. A medida que las empresas logran identificar, reclutar, desarrollar y alinear este capital humano con sus procesos, se genera una ventaja competitiva que contribuye significativamente al logro de los objetivos empresariales. Montoya (2021). Una organización que logra desarrollar a su capital humano se vuelve competitiva y eficiente.

Según Moreno (2021), el R y S de personal es el proceso mediante el cual una empresa busca activamente un nuevo empleado para ocupar un puesto vacante dentro de la organización., evaluando para ello sus competencias, habilidades, destrezas, experiencias o cualquier otro factor que permita potenciar a los equipos de trabajo. Este proceso consta de diversas etapas que serán implementadas de acuerdo a la realidad de cada organización.

Esta investigación surge de la problemática identificada en la empresa de consultoría, debido a que a pesar de tener como core del negocio la búsqueda de talentos, se cuenta con un procedimiento establecido pero que no ha sido difundido correctamente y no se cumple a cabalidad., Los perfiles de puesto no están actualizados, se elaboraron en el año 2015 y sufrieron algunas modificaciones en las funciones debido a la Pandemia Covid-19 y a la carga laboral , los requerimientos de personal se realizan mediante correos internos sin contar con un formato que apruebe la nueva contratación o que se especifique las condiciones de contratación tales como sueldo, tipo de contrato entre otros. Se cuenta con una

estrategia para realizar las convocatorias en las bolsas laborales o paginas especializadas en recursos humanos, pero se recurre principalmente a la convocatoria de referidos.

En la empresa de reclutamiento y selección que es motivo de la investigación nos muestra que está conformado por un aproximado de 25 colaboradores distribuidos de la siguiente manera 02 Directores, 01 Gerente General, 01 Gerente de Proyectos, 01 Gestor Comercial 04 Jefes de proyectos 04 Analistas Sénior 08 Analista Junior, 02 Administrativos 04 Call Center. El personal de Analista Sénior y Analista Junior puede incrementarse debido a la carga laboral o a la activación de nuevos proyectos. La necesidad de personal es fluctuante y no cíclica puesto que depende de campañas de contratación de las empresas clientes a las cuales se les brinda el servicio de consultoría en reclutamiento y selección.

El tiempo estimado para cubrir una vacante no ha sido medido con exactitud, pero oscila entre los 7 a 20 días, lo que ocasiona acumulación de carga laboral, una deficiente incorporación del nuevo personal contratado debido a que debe pasar la inducción y a la vez hacerse cargo del nuevo proyecto para el cual fue contratado.

Por lo tanto, el presente trabajo se llevara a cabo bajo el enfoque cualitativo que se realizara utilizando la observación y análisis de la documentación así como entrevistas semiestructuradas a los colaboradores que laboran en la empresa que permitirá obtener y analizar información que servirá para proponer mejoras en las estrategias de incorporar personal.

Se ha planteado como problema general la siguiente pregunta: ¿Cómo se desarrolla el reclutamiento externo de personal en una empresa de servicios de reclutamiento y selección de Lima?; los problemas específicos son los siguientes: a) ¿Cómo se viene dando el requerimiento de personal en una empresa de reclutamiento y selección de Lima?; b) ¿Cuáles son las fases del reclutamiento de personal en una empresa de reclutamiento y selección de Lima?; c) ¿Cuáles son los medios de reclutamiento externo en una empresa de reclutamiento y selección de Lima?

Para Fernández-Bedoya (2020), justificar es una operación racional que realiza el investigador para sustentar sus móviles, razones o motivos de sus acciones, creencias y conocimientos. La justificación teórica del presente proyecto es que al contar con un análisis de las sub categorías permitirá conocer y comprenderlas, así como plantear estrategias para identificar, definir y mejorar los procesos de R y S que fortalecerá la motivación de los colaboradores al pertenecer a una empresa que se preocupa por la meritocracia. Según el mismo autor la justificación teórica está ligada muy de cerca con el interés del investigador por determinar los aspectos teóricos que puedan explicar el problema con la finalidad de comprenderlo. Analizar las categorías y subcategorías permite conocer y comprenderlas así como plantear estrategias y programas para mejorar los procedimientos y políticas de incorporación de personal en la empresa.

En la justificación práctica, se indica que la presente investigación permite analizar las categorías y sub categorías con la finalidad de plantear propuestas que permitan identificarlas y tropicalizarlas a la realidad de las empresas del mismo rubro en la ciudad de Lima. De acuerdo con Fernández-Bedoya (2020): la justificación práctica contribuye a la formulación de la solución de un problema, puede brindar estrategias y procedimientos para la solución del problema planteado. Permite analizar las categorías y sub categorías e identificarlas y adecuarlas para ser utilizadas en empresas de reclutamiento y selección.

La justificación metodológica, para la presente investigación es que es de utilidad para empresas del rubro de servicios de R y S pues servirá como insumo para otras investigaciones así como de material de consulta puesto que las categorías y sub categorías que se investigan son relevantes para ello. Asimismo, el autor Fernández-Bedoya (2020) menciona que existe justificación metodológica cuando se crea nuevas herramientas y metodologías para recopilar o valorar datos que permitirán plantear nuevas metodologías o estrategias para obtener resultados válidos y confiables.

La Justificación epistemológica indica que es la búsqueda del bienestar de los colaboradores, para lo cual utilizan las entrevistas para conocer y medir factores que afectan a las organizaciones tales como la incorporación de personal basado en la introspección, la memoria, la razón y el testimonio de los colaboradores.

El objetivo general del estudio será: Describir el proceso de reclutamiento y selección externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima; y los objetivos específicos serán: a) Describir el método de reclutamiento y selección externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima; b) Analizar las fases del reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima; c) Analizar los medios de reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima.

II. MARCO TEÓRICO

Es fundamental para esta investigación que se analice los diversos estudios cualitativos relacionados al tema tratado con la finalidad de conocer como lo vienen desarrollando especialmente en contextos de crisis además de conocer y comparar empresas del mismo rubro, nacionales y extranjeras.

En investigaciones nacionales se ha revisado la siguiente bibliografía. García (2021) menciona como objetivo principal el optimizar los procedimientos de reclutamiento y selección. Es una investigación de enfoque mixto de tipo descriptivo – propositivo, la técnica que utilizo fue la aplicación de encuestas a una muestra de la población docente y una entrevista estructurada para el área directiva. Concluyó que las estrategias de incorporar personal no son óptimos debido a la ausencia de procedimientos estandarizados que permitan evaluar a todos los candidatos bajo los mismos criterios y con las mismas pruebas e incluso no todos los evaluados presentaban documentación básica tal como el currículum vitae o eran sometidos a una clase modelo, lo cual es considerado fundamental para la evaluación docente, la investigación le sirvió para elaborar una propuesta de mejora con la finalidad de ordenar los procedimientos que le permitan incorporar personal calificado.

García y Tantalean (2012) propusieron diseñar e implementar perfiles de los puestos que se requerían en el rubro de la construcción civil, el tipo de investigación fue descriptiva – explicativa; su metodología es básicamente cualitativa, y el objetivo fue analizar el comportamiento del personal en las empresas de construcción civil, describiendo las labores que realizan. Tamayo y Tamayo (2005), como se citó en García y Tantalean (2012) mencionan que la investigación descriptiva es la que incorpora la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. Producto final de la investigación fue el diseño de los perfiles de puestos la identificación de las competencias así como los requisitos del puesto.

Asimismo, Arroyo (2020) elaboro una propuesta de mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección, a través de una gestión por competencias, buscar nuevas fuentes de convocatoria y reclutamiento que incluyan el uso de tecnologías

tales como ERP, convenios con instituciones educativas, así como planificar la necesidad de la fuerza laboral, identificar los meses de mayor necesidad de personal optimizar la documentación contando con perfiles de puestos y pruebas de evaluación para cada puesto y contar con indicadores que permitan medir la gestión y el procedimiento de reclutamiento y selección. Utilizo la metodología mixta, descriptiva y explicativa mostrando como es la realidad de la empresa y no experimental puesto que no manipula las variables de estudio, finalmente concluye que es muy importante minimizar los tiempos para cubrir una vacante pendiente.

Otros autores que se revisaron para el presente proyecto fueron Rodríguez J, Calcerrada P, (2020). Quienes mencionaron en su estudio que se buscó analizar la importancia y relevancia de la correcta administración del proceso de reclutamiento y selección, emplearon la metodología cualitativa descriptiva aplicada a una empresa de servicios, en el referido estudio se menciona la importancia de contar con el personal idóneo para desempeñar los cargos, y que a su vez estén motivados y alineados con los objetivos de la organización, lo cual los vuelve eficientes. Asimismo mencionan que es fundamental crear un ambiente laboral que permita desarrollarse e integrar a los nuevos talentos, caso contrario se podría generar renuncias voluntarias de los nuevos ingresos.

Finalmente Ipanaque (2021) realizó su investigación descriptiva basándose en la descripción y narración de los fenómenos que observo, con la finalidad de resaltar la importancia y el impacto estratégico que puede lograr una organización cuando dispone de talento humano calificado y competitivo así como comprometido con los objetivos de la empresa. En esta investigación Ipanaque destaca que es fundamental tener un modelo de selección por competencias que permita evaluar a los candidatos con la finalidad de predecir sus comportamientos a futuro y analizar si podrán adecuarse a los cambios que les exigen los nuevos retos del mundo globalizado. Concluye que, con el fin de seleccionar a los candidatos idóneos, las empresas deben implementar herramientas y procedimientos apropiados para el reclutamiento, entrevista, evaluación y selección de personal calificado y competente. Además, es crucial que las competencias individuales se ajusten de manera adecuada a la organización

En trabajos de investigación internacional destaca la elaborada por Chuchuca, Risco y Jaya (2021) quienes plantearon como uno de los objetivos determinar un diagnóstico del procedimiento de reclutamiento y selección en una empresa del rubro de servicios donde se utilizó el método cualitativo – descriptivo que les permitió evidenciar los principales inconvenientes ante la falta de un procedimiento de reclutamiento y selección de colaboradores. Se entrevistó a 40 trabajadores de la empresa, divididos en diferentes cargos según sus niveles de funciones y responsabilidades, en la que se determinó que no se contaba una planificación adecuada lo cual ocasionaba una alta rotación del personal, finalmente se concluye que la incorporación de personal mediante el uso de un procedimiento adecuado de políticas de reclutamiento y selección forma parte básica en la gestión de recursos humanos.

Además, Guerrero y Velástegui (2020) realizan una investigación al interior de una cooperativa cuya metodología es de tipo descriptivo-exploratorio que busca describir la situación actual fundamentándose en la importancia de contar con políticas y procedimientos, puesto que les permitirá mejorar los estándares de productividad y competitividad, al igual que en la empresa motivo del presente estudio se ha identificado que no se tiene procesos definidos, concretos o prácticos para la selección de personal. La propuesta del autor es definir políticas y estrategias para el reclutamiento y selección de colaboradores respetando los requisitos de cada puesto y los requerimientos de cada área así como identificar al responsable de la selección y contratación del candidato.

Por otro lado Tikhonov (2019) menciona que en empresas rusas las contrataciones utilizando políticas de recomendaciones les han resultado eficaces con lo cual están planteando incorporarlas en sus procedimientos para reclutar y seleccionar colaboradores., incluso brindan bonos e incentivos a los trabajadores que refieran personal y que sea contratado, el autor indica que los departamentos de recursos humanos cuentan con referencias más certeras y prefieren esta metodología a utilizar las redes sociales que consideran no son tan certeras, incluso hace una comparación entre empresas occidentales y empresas rusas donde afirman que en un futuro cercano las empresas rusas aumentarían el uso de las referencias para contratar personal.

Sievert, Vogel y Feeney (2022) en su investigación descriptiva manifiestan que las convocatorias de empleo son el primer paso para contratar personal en el sector estatal y que dependen de tácticas pasivas de reclutamiento, priorizando las contrataciones por recomendación o referidos. Los resultados indican que la formalización conduce a menores intenciones de solicitudes, así como las cargas administrativas y los costes asociados al cumplimiento de requisitos no representaron un efecto significativo. Estos resultados de la investigación mencionan que la excesiva formalización en los procedimientos en el sector público hace que estos puestos sean menos atractivos para los postulantes en general.

Diversas investigaciones acerca de la importancia de la gestión de recursos humanos en la organizaciones se han orientado a describir las metodologías en empresas de gran envergadura o globales, es decir que tienen oficinas en diversas partes del mismo país de origen o a nivel internacional, esto ha ocasionado que se presenten dudas sobre la aplicabilidad del modelo en empresas pequeñas o las que se denominan en el Perú como familiares o también en las que se encuentran en el régimen de Mype o Pyme (menos de 50 empleados). Sin embargo cada vez se presentan más evidencias de que pueden aplicarse a empresas pequeñas debido a que pueden integrar entre sus prácticas de gestión las políticas de empresas globalizadas con la finalidad de ser más eficientes y competitivas. A nivel de gerencia de RRHH se diseñan las prácticas de gestión y los jefes de línea implementan estas prácticas. Antcliff (2021).

Torres (2019), indica que el R y S es un conjunto de técnicas y estrategias que se utilizan para convocar candidatos idóneos que son evaluados previamente mediante pruebas de selección para lo cual las empresas cuentan con estrategias y plataformas virtuales (bolsas laborales) para comunicar los puestos que se encuentran vacantes, esta comunicación las realizan de manera interna, dentro de la misma empresa, o de manera externa, convocando a cualquier profesional o persona interesada y que reúna las exigencias del Perfil del Puesto. El autor en mención realizó una investigación analizando los procesos de R y S en empresas que brindan servicios, que coincide con la empresa donde se realizó la presente investigación, utilizando el método cualitativo y herramientas similares tales como la entrevista semiestructurada, observación y análisis de la documentación, se

concluyó que se contaba con una política establecida para realizar los procesos de R y S y que la decisión final recaía en la Gerencia.

Los nuevos escenarios que tienen que enfrentar los las áreas de R y S, se asocia a la responsabilidad de su nuevo rol y expectativas asociadas a la continua innovación de las empresas modernas que vienen incorporando inteligencia artificial en distintos niveles con la finalidad de mantenerse competitivas en el mercado siendo ágiles y creativas, esto pasa por contar con profesionales de recursos humanos que conozcan las estrategias empresariales y tengan la capacidad de organizar a los empleados. Digital Learning. (2019).

El uso de las tecnologías de la información han asumido protagonismo en los últimos años, beneficiando a las estrategias de capacitación así como los diagnósticos en las organizaciones mediante encuestas utilizando herramientas virtuales, lo que facilita y acorta los tiempos de respuesta y procesamiento de los datos que se busca analizar. Asimismo está permitiendo elaborar contenidos de aprendizaje mediante esquemas o módulos completos en tiempos muy cortos, lo que facilita la elaboración de material incluso de mucha complejidad técnica. Entre los principales usos de las IA, está la del juego de roles que permite simular escenarios casi reales y acordes con la realidad que le tocara enfrentar al colaborador, brindándole asesoramiento y retroalimentación casi en tiempo real y adecuándose al desarrollo cognitivo del usuario. Estas interacciones son muy útiles en áreas como las de servicio al cliente, puesto que permite poner en práctica las habilidades que se pretenden desarrollar pero en un entorno controlado y seguro, y que facilita identificar áreas de mejora y brindar recomendaciones para mejorar. Freifeld, (2023)

Las empresas modernas y que tienen políticas para grandes organizaciones o que implementan sus estrategias de gestión de recursos humanos a nivel global tienen que competir por atraer y comprometer a talentos utilizando las herramientas que le facilitan la era de la información, y evaluar que estos talentos cuenten con el perfil que les permitan operar y solucionar problemas en escenarios cambiantes. Es fundamental y prioritario que las organizaciones logren atraer, retener y desarrollar a los mejores postulantes del mercado laboral logrando coincidir su conocimiento, habilidades y comportamientos con los requeridos por la empresa.

Actualmente la gestión moderna de recursos humanos y de las áreas de R y S buscan tener a la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado, de esta manera se va proteger a la organización a futuro y se asegurar su permanencia en un escenario global que cada vez se vuelve más complejo. Gamble (2021).

Es fundamental que los procesos de R y S deben contar con varias fases o etapas con la finalidad de evaluar de manera integral a los candidatos, estas fases son eliminatorias, aquel que no logre superar las evaluaciones queda fuera del proceso. Las empresas por lo general dosifican estas evaluaciones siendo las más simples y de bajo costo las que se toman al inicio del proceso y de acuerdo a las calificaciones de los candidatos las evaluaciones más complejas y de costo más elevado se aplican a los finalistas que serán presentados al culminar las evaluaciones. Las empresas utilizan diversas técnicas, procedimientos y herramientas para evaluar a los candidatos las cuales se adecuan a la complejidad de las funciones a realizar y el perfil del cargo que se evalúa. Chiavenato (2009).

Para Alles (2004), considera que el reclutamiento es importante para el éxito de la incorporación de los candidatos puesto que son un conjunto de procedimientos que permiten atraer e identificar a candidatos que estén calificados para asumir las funciones del puesto, este reclutamiento puede ser de manera interna, cuando se realiza dentro de la misma organización, o de forma externa, cuando se busca incorporar nuevos talentos que potencien a la empresa.

Vargas (2017) en la revista ESAN refiere que las nuevas tecnologías utilizadas para reclutar y seleccionar por competencias ha revolucionado el proceso de incorporación de personal. Esto sumado a las evaluaciones en las que centran en identificar habilidades, conocimientos y comportamientos específicos (Competencias) lo cual permite contar con resultados precisos si un candidato posee las capacidades necesarias para tener un buen desempeño en el rol que se está solicitando.

Para Vasanthakumari, (2019) las habilidades sociales abarcan un conjunto de cualidades personales así como una buena actitud que son fundamentales para un buen desempeño laboral, estas habilidades se dividen en dos categorías:

habilidades duras y blandas, siendo las habilidades interpersonales fundamentales para mejorar el clima en la organización y el rendimiento laboral. El desarrollo y evolución en estas habilidades sociales es determinante para un desempeño eficiente tanto en el entorno académico como en el ámbito laboral.

La capacitación de personal fue definida por Ispring (2021), como una forma de brindar a los trabajadores conocimientos y competencias necesarios, para que sean eficientes en sus actividades laborales, para ello las empresas cuentan con áreas específicas que tienen entre sus objetivos elaborar todo el mapa de necesidades de capacitación de la organización y llevar a la práctica las acciones o actividades necesarias para cubrir la brecha de capacitación. Entre las principales ventajas destacan las siguientes; mayor eficiencia, mayor motivación, menor rotación de personal y crear una cultura corporativa.

Kossivi (2016) menciona que los investigadores del factor humano en las organizaciones coinciden en indicar que los colaboradores son considerados los activos más valiosos en la empresa. Es por esto que se le confiere importancia relevante a la gestión de atraer y retener a los mejores talentos, entre los factores que se han identificado como primordiales para una oferta de trabajo están la de ser reconocidos como una empresa que brinda oportunidad de desarrollo, una compensación justa, gestión con liderazgo, pero la que viene cobrando mayor notoriedad es en la que la empresa pueda armonizar el trabajo y la vida personal-familiar. En los tres niveles de la fuerza laboral, directores, gerentes y empleados este factor se está volviendo determinante para la incorporación y retención del personal.

Olubiyi. (2019). Realizo una investigación de tipo cualitativa sobre la rotación de empleados en el comercio minorista El concepto del ajuste persona-organización (PO) es una perspectiva holística que analiza la compatibilidad entre los individuos y las organizaciones. Esta teoría destaca la importancia de que los valores, comportamientos e intereses de los trabajadores deben estar alineados con los de la empresa para optimizar el compromiso y minimizar la rotación. La investigación se realizó en establecimientos minoristas que buscan estrategias para disminuir las tasas de rotación de personal. Se destaca que los solicitantes de empleo se sienten atraídos y seleccionados por organizaciones cuyos valores se

asemejan a los suyos. Además, menciona que aquellos empleados cuyos valores no coinciden con los de la empresa pueden decidir abandonarla voluntariamente o ser desvinculados. Este estudio cualitativo se centra en la satisfacción laboral y la alineación de valores entre los empleados y la organización en un establecimiento minorista, que se destaca por tener una tasa de rotación muy por debajo de la media del sector. Este enfoque busca comprender cómo la compatibilidad entre valores afecta la permanencia del personal y cómo esta organización ha logrado mantener una baja rotación de empleados a través de este alineamiento.

Tomando en consideración lo que indica Valeriano (2021) es primordial que la gestión de recursos humanos ejecute procesos y actividades orientadas a identificar y evaluar a los candidatos calificados para ocupar los puestos vacantes en la empresa, para lo cual acuden a dos fuentes, las internas y las externas, se deberán evaluar los pros y contras de ambas para decidir por cual orientarse, entre las principales ventajas de las convocatorias internas se mencionan que los candidatos ya conocen sobre las políticas y ambiente laboral (clima y cultura) así como de los estilos de liderazgo de los gerentes, otra ventaja es el aumento de la motivación y expectativa de lograr ascender en el escalafón de la organización, se reducen los costos de los procesos de convocatoria, reclutamiento y evaluaciones. Entre las principales desventajas se mencionan que pueden generar conflictos internos al competir entre compañeros de trabajo de la misma área o la dificultad para ubicar candidatos al interior de la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de Investigación

Para los siguientes autores, Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014), quienes refieren que el enfoque cualitativo se nutre del análisis de la información e indicadores que sirven para detallar las interrogantes de investigación o descubrir nuevas en el proceso de valoración y análisis, esta investigación cumple con este requisito debido a que se enfocara en analizar la problemática motivo de estudio mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada buscando aportar soluciones viables a la organización

El enfoque cualitativo explora las áreas o temas significativos de investigación, los estudios cualitativos son flexibles y se les permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos lo cual le sirven para identificar cuáles son las interrogantes principales de la investigación y después perfeccionarlas para obtener respuestas precisas. Los objetivos de la presente investigación cualitativa será la de identificar, describir e interpretar la problemática, a través del análisis de las respuesta a las entrevistas que brindaran los participantes. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014).

La presente investigación se guía por la siguiente metodología: Tipo básica, enfoque cualitativo, diseño investigación acción, el escenario es la empresa de consultoría en reclutamiento y selección que será descrita en el presente documento a detalle así como las técnicas utilizadas que fueron la entrevista personal estructurada, la observación y el análisis documentario. La población y muestra de estudio es descrita a detalle en el punto 3.4.

Se estima la participación de los líderes de la empresa así como de los responsables del reclutamiento y selección del personal, quienes brindaran alternativas de solución al problema presentado y se propondrá la implementación de estrategias y metodologías orientadas a mejorar los procesos de R y S.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Dentro de la metodología cualitativa, se aborda el estudio del reclutamiento externo a través de la construcción y análisis de categorías y subcategorías, junto con el

empleo de una matriz de categorización. Una categoría en este contexto representa un conjunto de palabras o acciones interrelacionadas. Estas categorías ayudan a comprender en mayor detalle el tema de investigación, facilitando así una comprensión más precisa de los elementos implicados en el reclutamiento externo.

Las categorías que se aplicaran en la investigación serán: Convocatoria de Personal, Guerrero (2020) define la convocatoria como los pasos que se deben seguir para atraer postulantes que cuenten con habilidades, competencias y conocimientos adecuados para desempeñar responsablemente sus funciones en una empresa.

Contenido del Reclutamiento: Guerrero (2020) indica que se define el puesto y las funciones que se van a realizar. Se analiza las competencias, habilidades y requerimientos de formación académica, experiencia laboral y capacidades requeridas para el puesto. Es fundamental tener información del puesto, las funciones, competencias y requisitos para desempeñarlo.

Medios de Reclutamiento: Guerrero (2020) refiere que las convocatorias externas deben ser realizadas utilizando diversos medios de comunicación con la finalidad de contar con la mayor cantidad posible de candidatos interesados. Se debe incluir en estos medios de reclutamiento a los postulantes que estando laborando para la empresa desean ascender o trasladarse de puesto, así como los referidos por otros trabajadores.

Tabla 1.

Categorías y Subcategorías

Variable	Categorías	Subcategorías
Reclutamiento Externo	Convocatoria de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de requerimiento de personal. • Periodo de requerimiento. • Número de vacantes
	Contenido del reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos del puesto. • Funciones del puesto. • Competencias del puesto.
	Medios del reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Interno. • Externo. • Recomendaciones.

3.3. Escenario de Estudio

La investigación se llevara a cabo en una organización dedicada a la consultoría en selección de personal cuyas oficinas se encuentran en el distrito de Lince, en el Jr. Almirante Martin Guisse 1731. Ha sido constituida como Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y bajo el régimen general en el año 2015, la empresa está liderada por dos directores que hacen las labores de Gerente General y Gerente de Proyectos respectivamente, el modelo de negocio que se viene implementando es el siguiente: se cuenta con un staff permanente que consiste en los dos gerentes antes mencionados, un gerente comercial comisionista, 01 estudio contable que brinda los servicios de manera externa, 02 asistente administrativas y equipos de

evaluación conformados por un Analista Senior, 01 Analista Junior, además de personal administrativo y call center. Los equipos de evaluación se activan en relación a la cantidad de procesos de reclutamiento y selección que solicitan las empresas clientes y se ha llegado a contar con un promedio de 50 personas por temporada. Los clientes a los cuales se les brindan el servicio de reclutamiento y selección están compuesto por empresas privadas y del sector público.

La empresa de consultoría donde se realiza la presente investigación es una organización conformada por un equipo de profesionales, altamente especializados y comprometidos con la mejora empresarial de sus clientes. Basan sus servicios en la experiencia adquirida a través de los años de labores en el rubro de los recursos humanos garantizando el mejor asesoramiento de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa cliente.

Dedicada a la consultoría en gestión de talento humano, brindan sus servicios a todas aquellas organizaciones que buscan fortalecer y optimizar sus procesos de selección e incorporación de personal. La estructura de la organización es flexible adaptándose a las necesidades de sus clientes.

La Visión de la empresa se menciona como: Ser reconocidos como un socio estratégico, líder en reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de talentos que brinda servicios acordes a los requerimientos específicos de sus clientes. Mencionan que su Misión es brindar consultoría y asesoramiento para optimizar los recursos humanos de las empresas a través de la identificación y selección de talentos, contribuyendo así a la mejora de su productividad y competitividad.

Su filosofía de trabajo se basa en los siguientes valores:

- ✓ Respeto y credibilidad en las personas.
- ✓ Vocación de servicio al cliente, comprendiéndole en su sector de negocio, su situación de mercado y su cultura particular.
- ✓ Búsqueda permanente de la eficiencia y la mejora continua.

Como valor agregado mencionan que brindan soluciones personalizadas así como la responsabilidad, disponibilidad, compromiso, flexibilidad, profesionalidad, calidad y vocación de servicio que les permite identificar personas con potencial y altamente motivados que están interesados en desarrollarse a nivel profesional y personal en las organizaciones que solicitan contratar los servicios de la consultora, buscando que coincidan las expectativas y necesidades de ambas partes (de la empresa y de los candidatos).

Para brindar el servicio cuentan con alianzas estratégicas con las principales instituciones educativas (universidades, institutos, centros de formación profesional, principales bolsas de trabajo virtuales), lo cual les permite contar con un amplio espectro de potenciales candidatos para las más exigentes funciones y responsabilidades que les asignen. Cuentan con un proceso es riguroso que garantiza la incorporación del candidato idóneo a las necesidades específicas de cada organización.

PROCESO DE SELECCIÓN



Tabla 2: Proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Los principales beneficios de las evaluaciones de potencial son: permite determinar criterios para la selección, ubicación y retención de los mejores colaboradores para su organización, identificar las conductas ideales para cada puesto de trabajo, alinear los planes de carrera al interior de la organización, identificar estrategias y responsables para la mejora de la comunicación y las

relaciones interpersonales y Desarrollar las habilidades de dirección y liderazgo en los colaboradores que demuestren potencial.

El perfil de los colaboradores es el siguiente: Gerente de Proyectos, Jefe de Selección son psicólogos organizacionales titulados, colegiados y habilitados con al menos 08 años de experiencia laboral, edades promedio entre los 30 y 50 años, la procedencia es de universidades privadas y públicas de Lima. Los Analista Junior son psicólogos organizacionales con el grado de Bachiller y una experiencia mínima de 02 años, edades fluctúan entre los 22 y 26 años, las universidades de procedencia son privadas y públicas. El personal administrativo cuenta con estudios técnicos en administración o afines que se encuentran cursando o trancos y con una experiencia laboral promedio de 2 años, y con edades entre los 20 y 23 años. El personal de call center cuenta con estudios secundarios concluidos y con edades entre los 20 y 25 años.

3.4. Participantes

Se llevara a cabo las entrevistas semi estructuradas con la Gerente de Proyectos quien es la persona que contacta con las empresas clientes y conoce a detalle las necesidades específicas de cada proceso contratado así como con la Jefa de Selección y la Analistas quienes son las que trabajan directamente con el nuevo personal puesto que se responsabilizan por la capacitación en las metodologías de trabajo de la empresa, cabe resaltar que la Jefa de Selección y la Analista han sido captadas y contratadas mediante el proceso que está vigente actualmente en la organización, es decir conocen muy de cerca la problemática que se analizara.

Tabla 3.

Datos de los entrevistados

Criterios	Participante 1	Participante 2	Participante 3
Cargo	Directora de Proyectos	Jefe de R y S	Analista
Edad	50	32	26
Sexo	Femenino	Femenino	Femenino
Justificación	Los 03 colaboradores participan en las convocatorias, evaluaciones e incorporación del personal nuevo		

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Esta investigación hará uso de la técnica de la entrevista semiestructurada, llevando a cabo reuniones con las personas que han sido identificadas como responsables del R y S externo lo cual permitirá realizar una observación participante así como un diagnóstico y análisis de los procedimientos que se utilizan para el reclutamiento y selección externo.

La entrevista semiestructurada es una estrategia que se utiliza para la recopilación de datos cualitativos que brindan los informantes, se aplican un cuestionario con preguntas abiertas a diferencia de las entrevistas estructuradas o los cuestionarios que utilizan preguntas cerradas en donde no se encuentra una respuesta fija o esperada a cada pregunta. Arteaga (2020).

El beneficio principal de la entrevista semiestructurada es que permite analizar y valorar cada respuesta de forma individual, con lo cual se permite contar con información detallada. Se realizara mediante el uso de un cuestionario de 10 preguntas y los participantes serán grabados en audio y video. Las preguntas fueron elaboradas tomando en consideración la categoría y subcategorías que se busca analizar y que cumplan con los objetivos de la investigación.

3.6. Procedimiento

Con la finalidad obtener información se utilizara en primera instancia la aplicación de una guía de entrevista dirigida al personal involucrado los cuales serán informados sobre la finalidad de la investigación. Como primera acción se elaborara la guía de preguntas donde se detallara la categoría y sub categorías, posteriormente como segunda acción se solicitara la documentación que requiere la Universidad Cesar Vallejo, con la finalidad de contar con la autorización de la empresa y faciliten el acceso a la documentación e información que sea necesaria, así como la autorización a los colaboradores que serán entrevistados, indicando que se tendrá en consideración el compromiso de confidencialidad y que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos, la tercera acción comprenderá la coordinación con los Directores de la empresa para identificar y autorizar a los colaboradores que participaran de las entrevistas, tomando como criterio de selección el tiempo de labores en la empresa y el nivel de responsabilidad en los procesos de reclutamiento externo.

La cuarta acción será la grabación en audio y video de la entrevista y la transcripción de las mismas en la matriz de desgravación. Posteriormente en la quinta acción se llevara a cabo el análisis e interpretación de las respuestas recabadas para lo cual se utilizara la triangulación, toda esta información así como la documentación y el diagnóstico realizado en la etapa inicial permitirá la redacción del informe final donde se plantearan las conclusiones y recomendaciones que se pretenden implementar en la empresa de servicios de reclutamiento y selección.

3.7. Rigor científico

Para Espinoza (2020) menciona que en las investigaciones cualitativas, las interacciones entre el investigador y los participantes son fundamentales, lo que resalta la importancia de la ética como un pilar para mantener la integridad en las indagaciones. Este principio ético es crucial también en el contexto de investigaciones pedagógicas que emplean este paradigma, asegurando la integridad y la validez científica en el proceso de estudio.

En la medida que se tenga un manejo acertado de la información, planificación, recolección, procesamiento y análisis, contribuye a la garantía de la calidad de los

datos así como la fiabilidad y validez; se debe tener dominio de los diferentes métodos, técnicas y procedimientos existentes para el registro, procesamiento y análisis de los datos, es importante destacar que en las investigaciones cualitativas, es el investigador quien determina la calidad de la información y la cantidad de datos requeridos para la elaboración de las matrices de procesamiento.

Otros autores como Vasconcelos et al. (2021), mencionan que el rigor en la investigación científica viene mejorando y creciendo en las últimas décadas, se identificó un consenso entre las disciplinas, que permiten estandarizar criterios para el diseño y evaluación para una investigación cualitativa de buena calidad. Por ello la presente investigación se sustentara en la revisión de bibliografía actualizada tales como tesis, artículos científicos indexados y autores diversos así como cualquier otro documento que cuente con la rigurosidad científica y aporte validez y confiabilidad a la investigación.

Según Godoy (2021) La credibilidad en la investigación se refiere a la realización del estudio de tal manera que aumente la probabilidad de obtener resultados creíbles. Esto implica que el investigador pueda demostrar la autenticidad de las entrevistas realizadas con los participantes, contando con su aprobación y respaldo, lo que contribuye a la credibilidad de los hallazgos. Por ello se realizaron entrevistas grabadas en audio y video para el presente trabajo de investigación así como la descripción por escrito de las respuestas brindadas al cuestionario aplicado con la finalidad de que los resultados de la investigación guarden relación con el fenómeno observado y evitar el sesgo o conjeturas del investigador.

Para Godoy (2021) la transferibilidad en la investigación se refiere a la capacidad de los métodos y descubrimientos de ser aplicados y replicados en otros estudios o en contextos diversos. Esto implica que los hallazgos puedan ser generalizados o adaptados a diferentes situaciones o entornos, asegurando su validez en distintos contextos. Para lo cual se debe detallar explícitamente las características de la muestra y facilitar la replicación de un estudio en un contexto completamente diferente, es fundamental incluir en el informe de investigación el perfil detallado de los participantes, así como los métodos y el contexto en el que se llevó a cabo el estudio. Proporcionar datos demográficos precisos de los participantes permite a futuros investigadores replicar el estudio con exactitud,

incluso en entornos diferentes, asegurando la consistencia y la comparabilidad de los resultados.

Según Godoy (2021) el termino dependencia también debe estar explicado dentro de la metodología, para que un futuro investigador pueda identificar y analizar todas las decisiones que se tomó en el estudio y comprender por qué se tomaron. Esto implica contar con la independencia de la ideología, prejuicios del investigador con respecto al análisis que realice.

Godoy (2021) refiere que la confiabilidad es un componente crítico de la calidad de la investigación y debe contar y mantener un registro de investigación en el cual se asentara y reflexionara acerca de los objetivos de la investigación, las ideas, puntos de vista, opiniones y los prejuicios o cualquier otra cosa que pueda afectar la objetividad de la investigación.

3.8. Método de análisis de datos

Se utilizara el método de la triangulación, puesto que permite abordar desde diversos enfoques o escenarios el mismo fenómeno a observar y permitirá comparar los datos brindando imparcialidad, objetividad y credibilidad a los resultados obtenidos en la investigación, para las investigaciones cualitativas este método se presenta como una alternativa a los criterios tradicionales de fiabilidad y validez, Bastis Consultores (2020). Esta técnica sirve al investigador para validar las coincidencias entre fuentes diversas y formar una categoría de investigación.

El análisis de la información para la investigación seguirá los pasos de la metodología de la triangulación, identificando las categorías y subcategorías, comparando la información que se recoja en cada entrevista con los documentos encontrados en el diagnóstico inicial.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación será desarrollada conforme a lo dispuesto por la guía de elaboración de trabajo conducentes a grados y títulos, en concordancia con el OFICIO N. ° 036-2023-DPIF-VI-UCV, de fecha 17 de marzo de 2023. Asimismo se respetara las Normas APA 7° para la redacción y será debidamente auditada mediante el uso del software Turnitin, para la interacción con los colaboradores que

participen de las entrevistas se pedirá un permiso previo a la Directora Gerente para que sean grabados en audio y video, lo que permitirá evitar sesgos del investigador evitando juicios de valor o que direccionen las respuestas alterando los resultados finales.

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que, aunque la investigación no tenga como objetivo principal la ciencia, debe regirse por principios éticos. Es fundamental que el investigador reflexione sobre las posibles consecuencias éticas del estudio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación sobre el reclutamiento externo: caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima – 2023, se han analizado los resultados utilizando las técnicas de recolección de datos mediante la entrevista semi estructurada al personal responsable de los procesos de reclutamiento y selección de postulantes, así como a la Gerente de Proyectos quien lidera el área., asimismo se realizó el análisis de la documentación y formatos que se utilizan para realizar las funciones propias de cada puesto y se complementó este análisis con la observación de las labores que desempeñan los colaboradores que han participado del estudio de investigación. Utilizando las triangulaciones se podrá desarrollar el análisis de la información recabada.

Se procedió a iniciar con el objetivo general del estudio que fue describir el proceso de reclutamiento y selección externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima; y los objetivos específicos fueron describir el método de reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima; el siguiente objetivo específico fue el de analizar las fases del reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima y finalmente el último objetivo específico fue el de analizar los medios de reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima.

Para la descripción del proceso de reclutamiento y selección se cuenta con tres categorías que paso a detallar: En referencia a la categoría de convocatoria de personal los entrevistados manifestaron que el proceso de búsqueda de personal en la empresa de consultoría se basa en las políticas y procedimientos que describen los pasos que se siguen, cabe indicar que estos son similares a los que se utilizan para brindar los servicios de reclutamiento y selección a las empresas clientes. La convocatoria de personal se inicia con la solicitud de requerimiento de personal, que se comunica mediante un correo a la Gerencia General por parte de la Gerencia de Proyectos para la autorización de presupuesto, los principales perfiles que se contratan son el de Analista y Asistente de Selección, no se especifica un tiempo máximo para ser cubierta la vacante y se determina el número de vacantes de acuerdo a la necesidad o carga de trabajo del momento.

En la categoría de contenido del reclutamiento las entrevistadas señalan que se especifican los requisitos del puesto utilizando un formato de Perfil del Puesto, tomando en consideración las funciones que van a desempeñar así como los requisitos de formación académica, experiencia laboral y competencias requeridas para el éxito en sus labores. Asimismo, se determinan las condiciones de contratación y se identifican los factores claves de éxito para seleccionar al candidato idóneo. Las competencias que se requieren para trabajar en la empresa han sido identificadas mediante las entrevistas realizadas.

En la categoría medios de reclutamiento los entrevistados han manifestado que se vienen dando principalmente mediante recomendaciones de otros colaboradores o que se convoca a ex trabajadores que conocen los métodos de trabajo de la empresa, sin embargo también se recurre a convocatorias externas a través de publicaciones en las principales bolsas laborales.

Como mencionamos a Ferrer (2020) en la presente investigación las organizaciones han debido adecuarse a los cambios y a la nueva normalidad, en el caso de la consultora y los servicios de reclutamiento y selección que brinda han debido modificar sus perfiles de puesto y su metodología de trabajo puesto que muchas labores pasaron de ser presenciales a ser virtuales.

Para el análisis del método de reclutamiento se ha determinado que se viene dando mediante el uso de recomendaciones o referidos principalmente, esto se debe a la premura para cubrir las vacantes y la carga laboral que se acumula, debido a que no se puede proyectar adecuadamente una necesidad de personal a mediano o largo plazo.

Para el análisis de las fases de reclutamiento y selección que se vienen utilizando en la empresa de consultoría se detalla lo siguiente: se inicia con el requerimiento de personal, cuando se aprueba la contratación se procede a validar los perfiles que se publican en bolsas laborales diversas, pero debido a la necesidad de cubrir la vacante a la brevedad se le da prioridad al personal que haya trabajado en otros proyectos o que sean referidos de los otros colaboradores una vez que se identifican a los candidatos potenciales, se les aplica una batería de pruebas psicológicas, pasan por entrevista personal que está liderada por la

Gerente de Proyectos y la Jefa de Selección de darse el caso., posteriormente se realizan las verificaciones de referencias laborales y se les solicita que gestionen el Certificado Único Laboral emitido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo donde se verifican que no cuenten con antecedentes penales, policiales o judiciales.

La entrevista por competencias permite conocer al detalle las habilidades que ha desarrollado el candidato, así como la capacidad para establecer relaciones entre conceptos y experiencias exitosas. La metodología de la entrevista permite identificar la presencia o ausencia de las competencias en la persona evaluada.

Actualmente la empresa de consultoría utiliza la metodología STAR, Situación, Tarea, Acción, Resultado, lo que permite realizar un análisis de eventos conductuales que nos permiten conocer y pronosticar desempeños exitosos ante situaciones de presión.

Mediante el uso de pruebas psicométricas buscan analizar y determinar el nivel que obtiene el evaluado en habilidades intelectuales, así como conocer el grado de desarrollo para tomar decisiones o resolver problemas, adecuarse correctamente a consignas de trabajo, políticas y procedimientos; saber buscar soluciones pertinentes, seguir adecuadamente el proceso de causa y efecto, así como identificar similitudes en casos diversos. Mediante estas pruebas se miden los principales aspectos en áreas de aptitudes intelectuales, motivaciones socio laborales, rasgos de personalidad, actitudes hacia la organización, valores personales, entre otros.

Los resultados de la Evaluación Psicológica Integral son detallados por cada participante en un Informe Psicolaboral, donde se indican los resultados obtenidos en cada fase de evaluación.

Una vez que se culmina con las evaluaciones se realiza la verificación de referencias laborales se solicita a los postulantes que indiquen referencias laborales de jefes directos o personas que hayan supervisado su trabajo y se realiza una encuesta relacionadas al desempeño laboral del postulante. Asimismo se le solicita al candidato o candidatos finalistas que tramiten el Certificado Único Laboral donde

se verifica si tienen antecedentes policiales, penales o judiciales, este certificado lo emite el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La duración del proceso completo tiene un tiempo estimado para el desarrollo de 20 días útiles aproximadamente. Y es aquí donde se determina el área de mejora puesto que el tiempo que requiere para cubrir la vacante es excesivo lo que ocasiona que se prefiera llamar a referidos o ex trabajadores que cumplen con los perfiles que se requieran, lo que permite disminuir el tiempo de inducción y adecuación a la metodología de trabajo.

Para el análisis de los medios de reclutamiento externo se procedió a preguntar a los entrevistados cuales son las estrategias de búsqueda a lo que respondieron que se vienen utilizando las principales bolsas de trabajo en instituciones educativas, colegios profesionales, bases de datos, redes sociales, ferias laborales, en medios de comunicación escritos, televisión, radio y audiovisuales.

En los trabajo de investigación relacionados a los antecedentes nacionales tenemos que García, García y Tantalean Arroyo (2020) Rodríguez J, Calcerrada P, (2020). Ipanaque (2021) coinciden en indicar que el objetivo principal de las empresas que brindan servicios diversos deben optimizar los procedimientos de reclutamiento y selección, con lo cual concuerdan los resultados de la presente investigación puesto que se ha identificado la misma necesidad en la empresa que brinda los servicios de consultoría, el contar con estos procedimientos va a permitir mejorar los tiempos de respuesta para cubrir las vacantes y ser más eficientes en sus procesos. Asimismo los autores mencionados propusieron diseñar e implementar perfiles de los puestos con la finalidad de identificar las competencias que requería la empresa., asimismo estas investigaciones coinciden en que la nueva gestión de recursos humanos y en particular las dedicadas a la búsqueda y selección de talentos deben utilizar plataformas que les permitan gestionar de manera más eficiente las necesidades de convocar e incorporar personal idóneo que sea debidamente evaluado con las pruebas de conocimientos, aptitudes y competencias requeridas para cada puesto.

En el caso de las convocatorias externas entre las principales ventajas se mencionan que los nuevos ingresos pueden aportar a la organización con su

experiencia en otros rubros, potenciar a las áreas donde son asignados así como darle una nueva visión de negocio, entre las desventajas se indican el tiempo que podría demorar el proceso en el caso de puestos complejos así como los costos de la convocatoria y las evaluaciones.

En trabajos de investigación internacional destaca la elaborada por Chuchuca, Risco y Jaya (2021), Guerrero y Velástegui (2020), Tikhonov (2019), Sievert, Vogel y Feeney (2022) Torres (2019), quienes coinciden en determinar la importancia de contar con diagnósticos que permitan evidenciar las principales necesidades para gestionar adecuadamente las plataformas de convocatorias de personal así como establecer políticas y procedimientos que permitan evaluar a todos los candidatos de forma transparente respetando la meritocracia., estas políticas les permitirán mejorar los ratios de productividad y competitividad. Por otra parte las empresas rusas muestran cierta preferencia por utilizar recomendados debido a que les facilita el proceso de búsqueda, disminuye el tiempo de contratación se mencionan en los estudios que inclusive la política de brindar bonos e incentivos por referir personal les ha venido dando resultado positivos.

En la investigación llevada a cabo por An (2019) examina los impactos de las tasas de rotación voluntaria e involuntaria y la medida total de rotación y de qué manera afectan en el rendimiento de una organización. Al incorporar las teorías de capital humano y costo-beneficio, plantea que la rotación voluntaria e involuntaria afecta la productividad y el rendimiento de la organización. Además, sugiere que una medida total de la rotación puede impedir la comprensión de los diversos efectos de los diferentes tipos de rotación.

Los resultados de las investigaciones coinciden en algunos tópicos con los encontrados en la empresa de consultoría puesto que también utilizan la política de referidos pero sin el debido orden y procedimiento lo que estaría ocasionando que se incorpore personal sin la debida evaluación y control de las competencias que requiere el puesto. En el caso de la empresa de consultoría se viene dando la incorporación de personal mediante el uso de referidos pero cumpliendo con los mínimos de los perfiles de puesto tales como formación académica y experiencia en procesos de reclutamiento y selección. Esto se debe a la carga de trabajo y la exigencia de cumplir con los tiempos pactados con las empresas clientes. Del

resultado de las entrevistas se menciona que no se conoce sobre una política específica de convocatorias internas y que los ingresos se dan debido a la carga laboral lo que ocasiona que se confié mucho en los referidos.

De acuerdo al informe de la organización Spectrum Talent Management, presentado por la revista Business World (2022) debido a la pandemia Covid la mano de obra contrata mediante contratos temporales o subcontratos se ha incrementado, principalmente en los rubros de tecnologías de la información, sistemas, comercio electrónico, farmacéutica, entre otros, sobre todo en aquellas funciones que pueden desarrollarse por encargo o ser medida por producción, las principales ventajas de este tipo de contratación es la rapidez para la incorporación del nuevo ingreso y la posibilidad para la empresa de evaluar la necesidad real de contar con el puesto en la nómina de la empresa o el CAP Cuadro de Administración de Personal.

El uso de tecnologías de la información así como de la inteligencia artificial y las plataformas de reclutamiento en línea han cobrado notable importancia y popularidad en los últimos 10 años, y debido a la pandemia Covid se ha generalizado su uso. Las empresas utilizan el reclutamiento electrónico para convocar candidatos y publicar ofertas laborales e interactuar con los interesados que envían el curriculum por correo electrónico. Las principales ventajas para las empresas clientes son la rapidez, la rentabilidad, las soluciones inmediatas y personalizadas para cubrir con éxito puestos vacantes y con alta rotación. Ikechukwu. (2017).

Hagel (2023) en su artículo en la revista de Deloitte menciona que los continuos cambios en la tecnología están brindando herramientas nuevas que permiten una labor mucho más creativa y eficiente. La transición se viene desarrollando a un ritmo acelerado, pero también se ha identificado que todos los actores involucrados no están completamente preparados para hacer frente a este cambio. Le corresponde a las organizaciones modernas implementar estrategias y metodologías de trabajo que faciliten esta transición minimizando los impactos en su población laboral. Entre las principales fuerzas que están modelando el futuro laboral destacan las siguientes: Tecnología, la inteligencia artificial, robótica y el

uso de plataformas de sesión de recursos humanos, y en particular las de reclutamiento y selección han revolucionado en los últimos 5 años.

Los cambios demográficos han modificado las ofertas de empleo, se han incluido mucha fuerza laboral joven, se incorporan minorías de diversa índole, y el trabajo remoto ha permitido que las contrataciones sean a nivel global sin necesidad de desplazar a los trabajadores de sus lugares de residencia. El Poder de la Atracción, en la actualidad el consumidor tiene un poder mayor que el vendedor debido a su amplio acceso a información sobre los productos que desea adquirir. Esto genera una insatisfacción creciente con los productos estándar, impulsando la búsqueda de experiencias personalizadas. Para las organizaciones modernas es crucial comprender la complejidad de esta transformación y verla como una oportunidad para mejorar la productividad, reinventar el futuro del trabajo y resolver problemas de manera más efectiva. Esto permitirá expandir la oferta de servicios y fomentar la satisfacción y motivación de los empleados.

Muchas organizaciones han tenido que cambiar sus objetivos o estructuras durante el último año y medio, y eso significa que las habilidades que necesitan también han cambiado. De manera similar, los gerentes de selección de personal tendrán que renovar sus enfoques para reclutar nuevos talentos para adaptarse a las realidades del nuevo mercado laboral. Ferrer. M (2020).

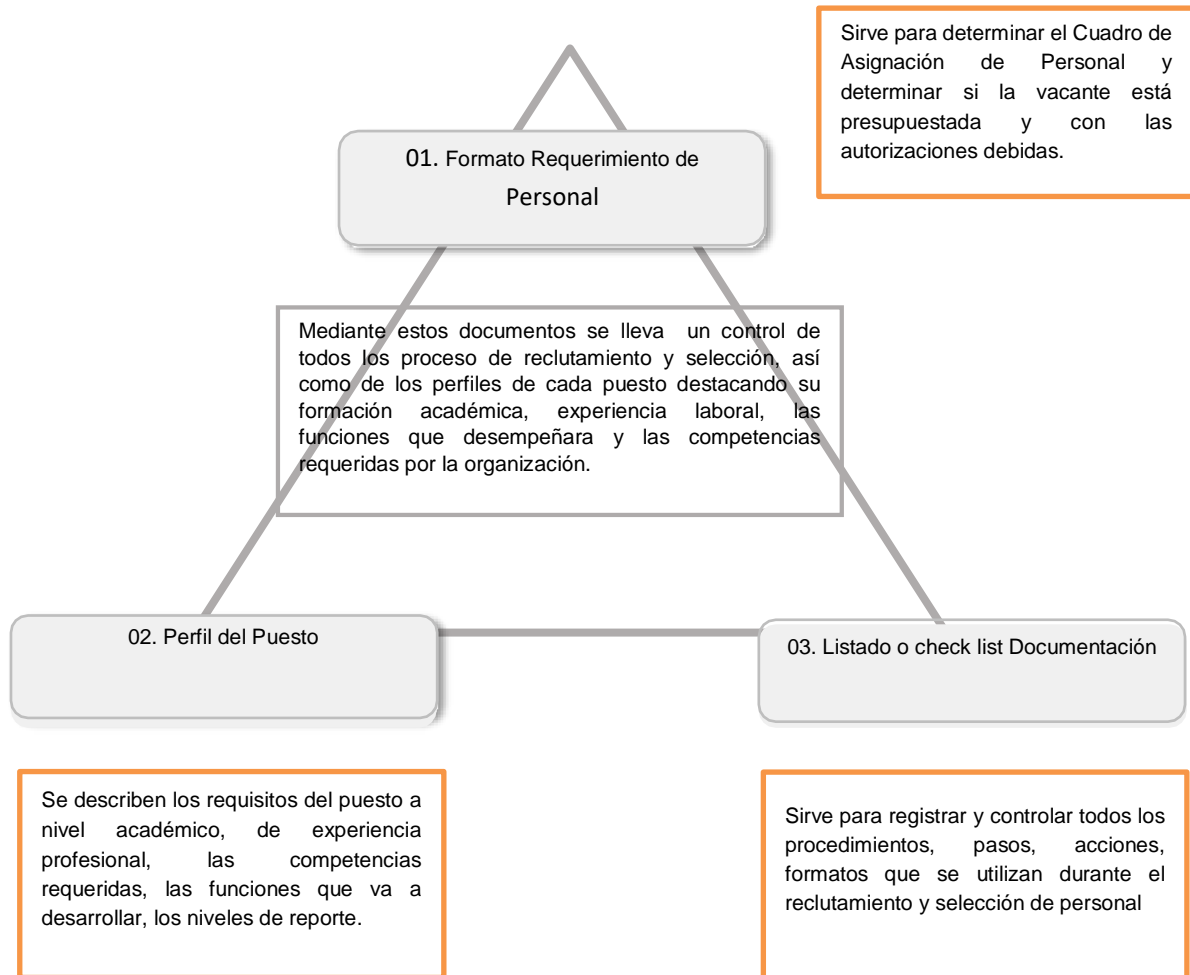
En concordancia a lo que menciona Chiavenato.(2009) el proceso que se lleva a cabo en la empresa de consultoría cuenta con varias etapas que son eliminatorias lo cual permite evaluar a los candidatos de manera integral, el nivel de complejidad es de menos a más debido a que se utilizan plataformas de evaluación psicológica que generan un costo por persona evaluada y es subcontratada por la empresa., en el caso de los procesos que se llevan a cabo con las empresas clientes estos costos son cargados al presupuesto final del servicio que contratan, asimismo la complejidad de las evaluaciones y la rigurosidad del procedimiento se determina en función al puesto que se está evaluando, en algunos casos se hacen verificaciones de antecedentes legales (Penal, Policial, Judicial), verificación de referencias laborales, verificación en las principales centrales de riesgo crediticio y verificación domiciliaria.

Como menciona Alles (2004) contar con un procedimiento de reclutamiento y selección permite identificar y evaluar a los candidatos mejor calificados para ocupar los puestos, en el caso de la empresa de consultoría se cuenta con el procedimiento y esta difundido entre los colaboradores pero debido a la exigencia en tiempo de respuesta y carga de trabajo se omiten algunas fases.

Vargas (2017) y Louffat (2021) en sus artículos publicados en la revista ESAN mencionan que el uso de las nuevas plataformas tecnológicas ha dinamizado el proceso de incorporación de personal, facilitando las convocatorias en redes sociales e instituciones educativas así como evaluar de forma más precisa y rápida las competencias, aptitudes y perfiles de personalidad de cada candidato. Ambos autores coinciden que las organizaciones que tienen estos procedimientos y políticas debidamente detallados, difundidos e implementados son más eficientes para gestionar el R y S.

Figura 1

Triangulación del Análisis Documental



Mediante estos formatos se determina el o los puestos que se están solicitando, el número de vacantes, las condiciones de contratación, el área o el rubro y nombre de la empresa cliente que solicita el proceso y con esta información se procede a publicar en las diversas bolsas laborales. Zojceska (2018) especifica que una bolsa de trabajo es un sitio web donde se pueden visualizar las vacantes que son requeridas por empresas diversas, incluso algunas empresas cuentan entre su página web una intranet donde pueden postular los trabajadores, ya sea por interés en ascender o en cambiar de locación (ciudad, país, o similar), en algunas plataformas se determinan las especialidades profesionales o técnicas que se requieren dependiendo de la industria o rubro o la complejidad de las labores, como

por ejemplo campamentos mineros en sitios remotos lo cual aplica para las actividades extractivas, estas plataformas web son usadas por empresas que se suscriben mediante un pago anual o mensual o también hay gratuitas, asimismo las diversas instituciones educativas cuentan con estas plataformas con la finalidad de brindar información y apoyo a sus alumnos.

Figura 2

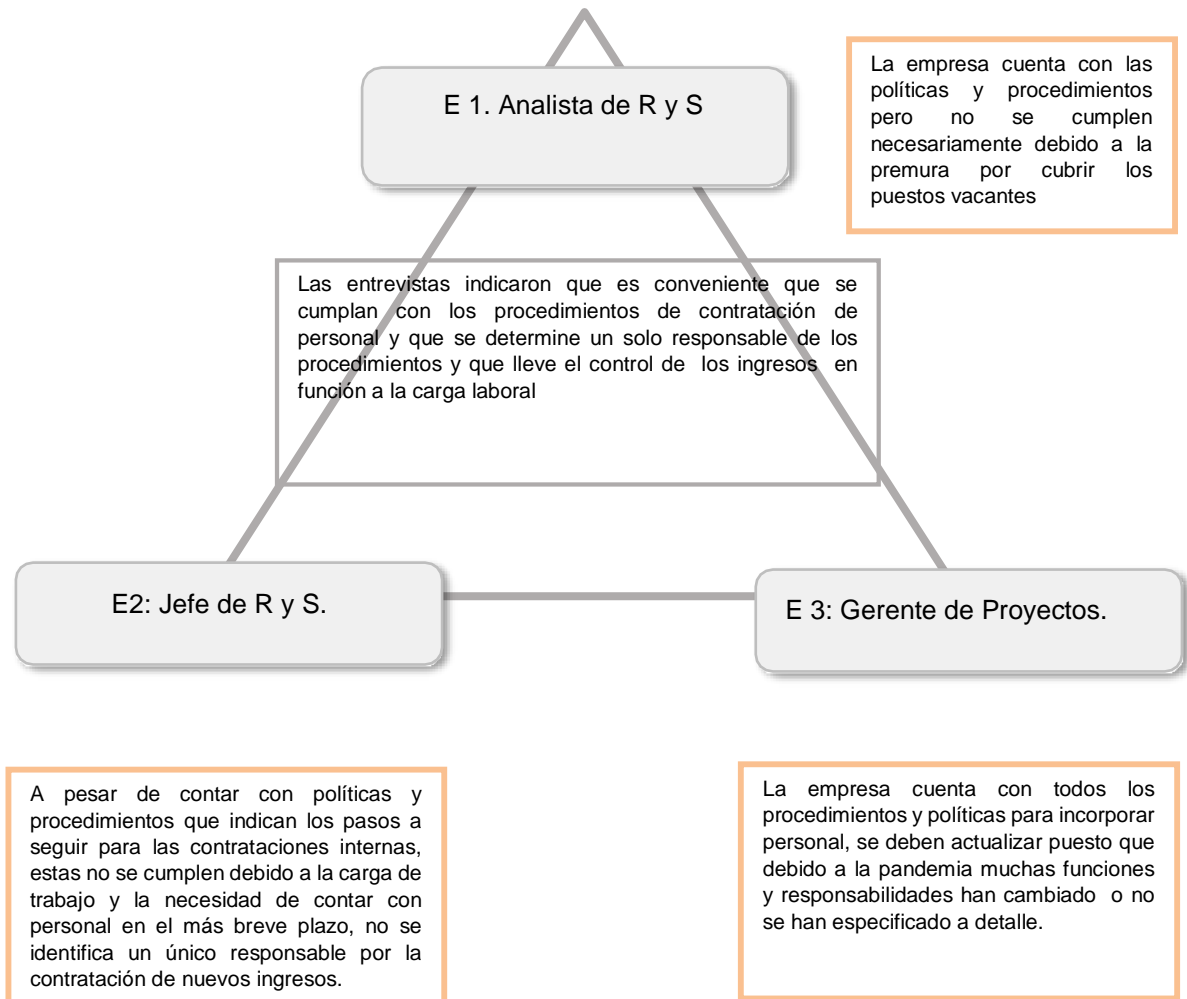
Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas



El resultado de las tres técnicas utilizadas permiten inferir que a pesar de contar con Políticas y Procedimientos así como con los formatos para realizar el R y S, estos no se cumplen a cabalidad debido a que en ocasiones los ingresos deben ser realizados sobre la marcha lo cual no permite llevar a cabo un proceso acorde a las necesidades de la empresa.

Figura 3

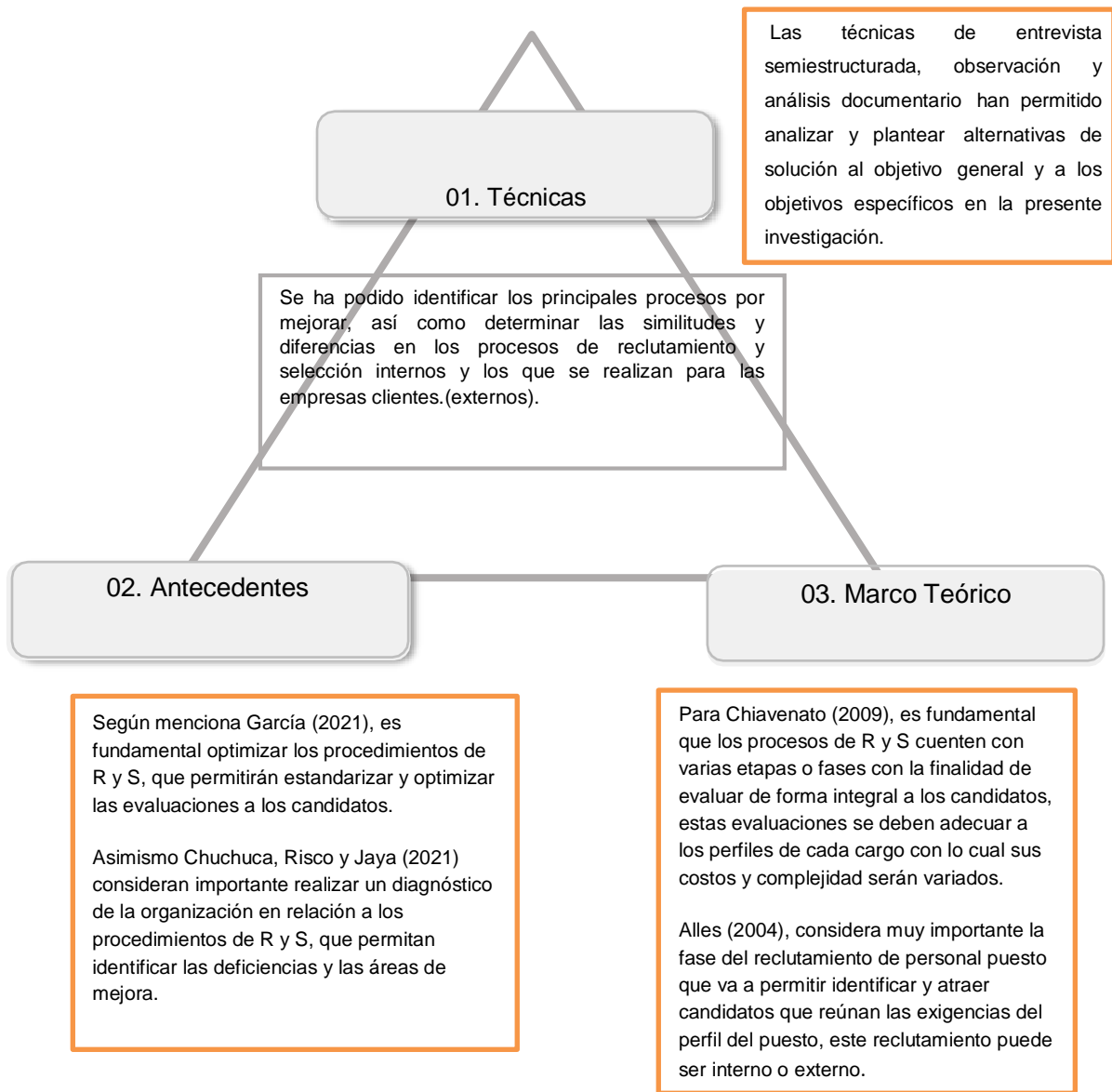
Triangulación de las entrevistas semiestructuradas



El análisis destaca la necesidad de mejorar los procesos de reclutamiento externo a través de la implementación de medios efectivos para publicitar las vacantes disponibles. Asimismo, enfatiza la importancia de contratar un responsable con experiencia en este tipo de procesos que pueda gestionar adecuadamente la búsqueda e incorporación del personal para brindar los nuevos servicios.

Figura 4

Triangulación de antecedentes, marco teórico y técnicas

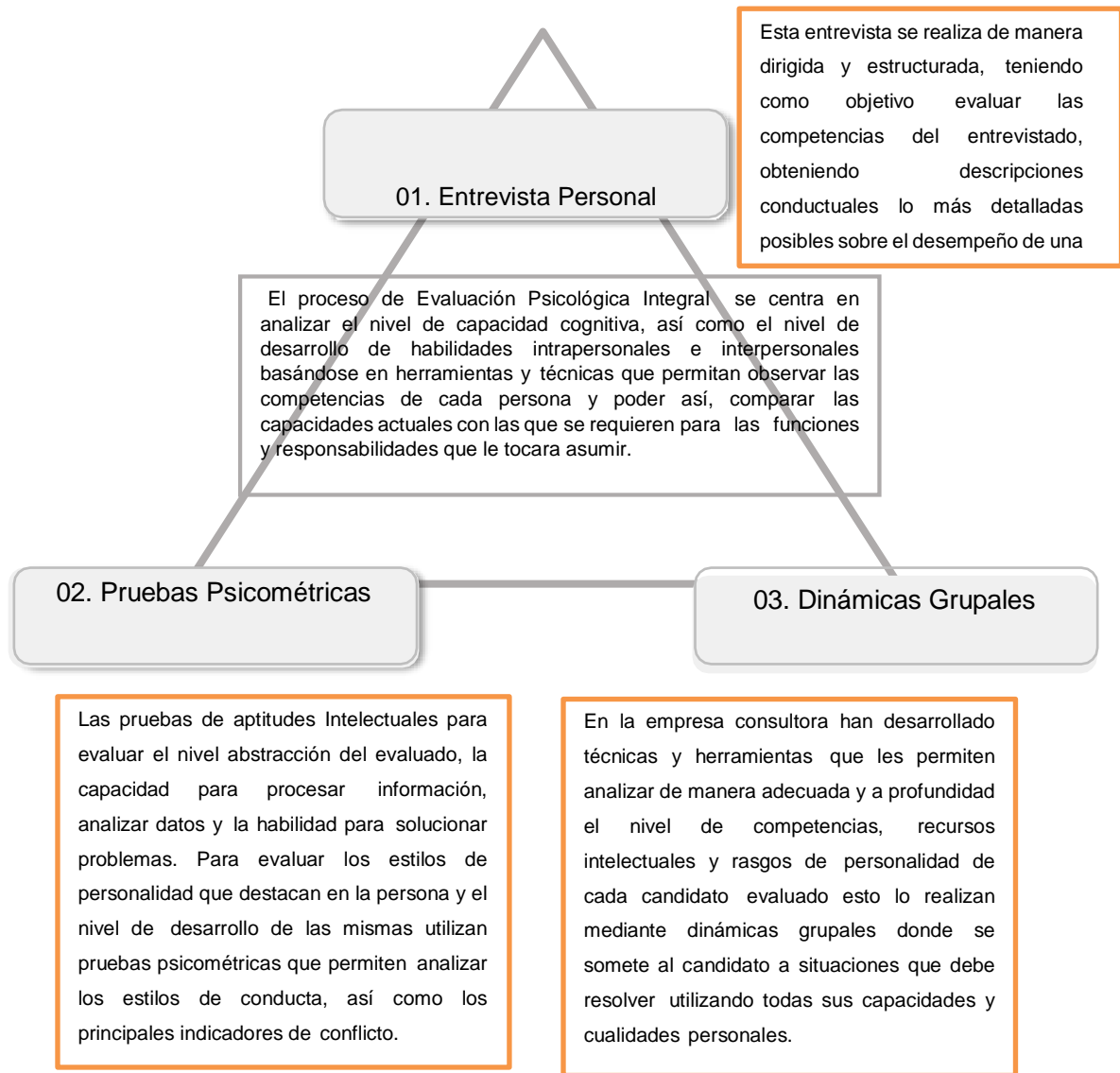


La investigación se llevó a cabo mediante la comparación de resultados obtenidos, contrastando documentos existentes que forman parte de la tesis, y considerando la problemática real, trabajos anteriores y artículos de investigación. Se menciona el uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas, comparación con el marco teórico y el análisis documental.

Estos métodos son muy efectivos para obtener información cualitativa y ofrecen una perspectiva amplia y detallada sobre el tema investigado.

Figura 5

Triangulación de la Evaluación Psicológica Integral



La Evaluación Psicológica Integral, está basada en un enfoque de Competencias que facilita el análisis de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan al profesional desempeñarse con éxito en su posición. Evaluar las competencias permitirá conocer el nivel de instrucción del candidato, así como identificar conductas y deficiencias y poder predecir su nivel de adecuación a las responsabilidades y funciones del puesto.

Al enfocarse en competencias clave, las empresas pueden evaluar de manera más precisa si un candidato posee las capacidades necesarias para tener un buen desempeño en el rol que se está solicitando. Entre las principales ventajas se destacan la de mejorar la selección al contar con una evaluación integral, objetiva y precisa que permite alinear los requisitos del puesto con la expertiz y experiencia del candidato y que permite una gestión estratégica y precisa de la gestión del talento humano, ya que se focaliza en las habilidades y características que son fundamentales para el éxito en un puesto en particular, estos factores contribuyen a mejorar las expectativas de los colaboradores en relación a su empleador así como la disminución de la rotación de personal y la deserción voluntaria.

Chang. (2022) La satisfacción laboral influye sobre la decisión de rotación de los empleados. Para las empresas, el coste del gasto en rotación de personal es considerablemente alto además se debe de tomar en consideración los años de trabajo, las responsabilidades y otras características del empleado que renuncia. Se ha calculado algunos costos directos de la rotación de personal tales como el coste de reposición, que incluye los presupuestos para R y S. A esto se le suma costos indirectos tales como la interrupción del trabajo, la pérdida de memoria organizacional, la presión sobre el personal restante y la disminución de la calidad del trabajo.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Se cumplió con el objetivo de describir el proceso de reclutamiento y selección mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas, así como el análisis de la documentación y la observación participante. Se logró identificar aspectos que deben ser atendidos por la Gerencia en el corto plazo con la finalidad de optimizar los procedimientos y los tiempos de respuesta para las convocatorias de reclutamiento y selección externo.

SEGUNDA: Se cumplió con el objetivo de describir el método de reclutamiento externo se ha determinado que es mediante la convocatoria de recomendaciones, ex colaboradores o referidos , esto se debe principalmente a la necesidad para cubrir las vacantes y la carga laboral que se acumula, no se proyecta el estimado de personal a mediano o largo plazo.

TERCERA: Se cumplió con el objetivo de analizar las fases del reclutamiento externo se determinó que la principal ventaja competitiva es el dominio de la fase de evaluación psicológica integral llevada a cabo por sus consultores y que la desventaja es no tener una persona encargada de monitorear que se cumplan las pasos iniciales del requerimiento y determinar las funciones a realizar por los nuevos ingresos.

CUARTA: Se cumplió el objetivo de analizar los medios de reclutamiento externo, se observó que la empresa utiliza diversas bolsas laborales en redes sociales e instituciones académicas pero debido a la premura en el tiempo para cubrir las vacantes que necesita viene utilizando las recomendaciones o referidos.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a la Gerencia de Proyectos actualizar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección identificando el posible cuello de botella y los responsables del mismo.

SEGUNDA: Se recomienda a la Gerencia General autorizar el puesto de Gestor de Selección que tenga bajo su responsabilidad la implementación de los procedimientos y políticas de reclutamiento y selección así como el uso de formatos y herramientas estandarizados que van a permitir mejorar los tiempos de atención y los ratios de desempeño y así evitar que las nuevas incorporaciones se realicen únicamente por recomendaciones.

TERCERA: Se recomienda a la Gerencia de Proyectos elaborar una batería de pruebas psicométricas estándar que serán aplicadas a todos los candidatos, y no solo tomar en consideración la experiencia en el puesto o el conocimiento en realizar evaluaciones.

CUARTA. Se recomienda a la Gerencia General la suscripción a diversas bolsas laborales a nivel nacional así como el desarrollo e implementación de una plataforma de reclutamiento y selección que permita que todo el proceso sea virtual, desde la aplicación a la vacante, el video de presentación y la aplicación de la batería de pruebas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*. (5ta. ed.). Argentina. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- An, S. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. Forthcoming, *International Public Management Journal*, 22(3), 444-469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Arteaga G. (2020). Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa. *Testsiteforme*. <https://bit.ly/3vdRC5r>
- Arroyo, T (2020) *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera Arequipa* [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero, Universidad Católica de Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/9774>
- Antcliff, V., Atkinson C., Lupton, B. & Kynighou, A. (2021). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human resource management journal*, 32(1), 449-469. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12406>
- Bastis Consultores. (2020). Cómo se adapta la triangulación a una investigación? *Online-tesis*. <https://online-tesis.com/como-se-adapta-la-triangulacion-a-una-investigacion/>

- Business World (2022). Demand for Contractual Staffing Higher In North And East India: *Spectrum Talent Management's Report*. Athena Information Solutions Pvt. Ltd. <https://www.thehindubusinessline.com/companies/demand-for-contract-workforce-higher-in-north-and-east-india-report/article65416227.ece>
- Capuñay Geng, M. E. L. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana. *Esan* 2019 <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1504>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*. Volume 55, December 2020, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Chang, V., Mou, Y., Xu, Q & Xu, Y. (2022). Job satisfaction and turnover decision of employees 77 in the Internet sector in the US. *Enterprise Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/17517575.2022.2130013>
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del Talento Humano* (3ra. Ed). México. [Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)
- Chuchuca, M., Risco, E. y Jaya, I. (2021). Diagnóstico del reclutamiento y selección del personal de la bananera San Francisco del Cantón Pasaje. *593 Digital Publisher CEIT*.226-240. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.688>
- Digital Learning. (April 1, 2019). HR Professionals - A Force to Reckon With. *digitalLEARNINGNetwork* <https://digitallearning.eletsonline.com/2019/04/hr-professionals/>

- Espina Gutiérrez Karla Marisol. (2019). Educación del capital humano y crecimiento económico. *Recuperado de Gestipolis* <https://gestipolis.com/educacion-del-capital-humano-y-crecimiento-economico/>
- Espinoza E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. <https://bit.ly/389mJqt>
- Feffer, M. (2020). 4 virtual recruiting strategies to implement after COVID-19. *TechTargert*. <https://bit.ly/3QISUnH>
- Freifeld,L (2023) AI'S Real Role In L&D Best practices—and caveats—for using artificial intelligence tools in training. *Training magazine*. <https://trainingmag.com/ais-real-role-in-ld/>
- Fernández-Bedoya, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Rev. Espiritu Emprendedor TES Latindex Catálogo*. 65-67. DOI: <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Godoy, C. (2021). Guía para validez y confiabilidad en investigación cualitativa. *Rev. Tesisdeceroa100* <https://bit.ly/3b3yHn2>.
- García, V. (2021). Proceso de Reclutamiento y Selección Docente – I.E.P. Albert Einstein S.R.L. – Pimentel. *Rev. Horizonte Empresarial*. 227-237. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/jamilcarvc,+Vol.+8+N%C3%BAm.+1+\(2021\)+Art.+1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/jamilcarvc,+Vol.+8+N%C3%BAm.+1+(2021)+Art.+1%20(1).pdf)
- García,T. y Tantalean, I. (2012). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*. 63-72. <https://doi.org/20.500.12692/21368>

Gamble, D. A. (2021). Talent Management: Enabling Total Army Readiness. *Army Sustainment*, 53(1), 6-9.

https://www.army.mil/article/242952/talent_management_enabling_total_army_readiness

Guerrero, C. y Velástegui, C. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano en organizaciones de la economía social y solidaria. *Revista Caleidoscopio de las Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.2>

Great Place To Work (2022) Bienestar laboral: el beneficio de saber cómo se sienten sus colaboradores. *GPTW Publicaciones*
<https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/art%C3%ADculos/articulos-peru/bienestar-laboral-el-beneficio-de-saber-como-se-sienten-tus-colaboradores>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5ta.ed) Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hagel, Jhon., Schwartz, Jeff & Bersin, Josh (2023) Navigating the future of work Can we point business, workers, and social institutions in the same direction? *Deloitte Rewie* <chrome->

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-21/Deloitte-Review-Issue21.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-21/Deloitte-Review-Issue21.pdf)

Ipanaqué, A. (2021). ¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión del Tercer Milenio*. Vol. 24. 85-92. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>

Ispring (02 junio 2021). Capacitación de personal: Conceptos básicos. *Ispring* <https://bit.ly/3ACtAoc>

Ikechukwu I, (2017) E- Recruitment: Practices, opportunities and challenges. *liste* <https://core.ac.uk/download/pdf/234627826.pdf>

Kossivi, B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268. [doi:10.4236/jss.2016.45029](https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029)

Louffat,E.(2021) Criterios para elegir predictores de selección de personal. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-para-elegir-predictores-de-seleccion-de-personal-1>

Macdonald, S. (2022) Social Media Recruiting in 2022: Strategy, Examples and Best Practices. *Recruiting daily* <https://recruitingdaily.com/social-media-recruiting-in-2022-strategy-examples-and-best-practices/>

Montoya, C. (2021,). Capital humano: qué es, importancia, composición, ejemplo. *Recuperado de Gestipolis* <https://www.gestipolis.com/capital-humano-que-es-importancia-composicion-ejemplo/>

- Montoya C. Patricia. (2021). 5 pasos para gestionar el talento humano. *Recuperado de Gestipolis* <https://gestipolis.com/5-pasos-para-gestionar-el-talento-humano-cadena-de-valor/>
- Moreno J. (2021). ¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso. *HubSpot*. <https://bit.ly/3yqotox>
- Olubiyi, O., Smiley, G., Lückel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796>
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., y Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 8 (1) p. 37-50, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791
- Pérez, O. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano? *People Next*. <https://bit.ly/3sQKH0S>.
- Rodríguez J, Calcerrada P, (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *RevistaEspacios* <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
- Torres, D., Godoy, B. y Gallardo, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio, Colombia. *Revista de Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>
- Tikhonov A. (2019). The use of networking in staff recruitment: recommendations and referral programs. *Amazonia Investiga* <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/264/241>
- Salas D. (2019). Los diseños de investigaciones con enfoque cualitativo. *Investigalia* <https://investigaliacr.com/investigacion/los-disenos-de-investigacion-con-enfoque-cualitativo/>
- Sievert M, Vogel D & Feeney M. (2022). Formalization and Administrative burden as obstacles to employee recruitment: consequences for the public sector.

Sage Journals.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X20932997>

Valeriano, L. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el Tercer Milenio*. Vol. 24. 145-152.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21827>

Vasconcelos, S., Menezes, P., Ribeiro, M. y Heitman, E. (2021). Rigor científico y ciencia abierta: desafíos éticos y metodológicos en la investigación cualitativa. *Scielo en perspectiva*. <https://blog.scielo.org/es/2021/02/05/rigor-cientifico-y-ciencia-abierta-desafios-eticos-y-metodologicos-en-la-investigacion-cualitativa/>

Vargas, R. (2017). La importancia de la selección por competencias para el reclutamiento. *Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-seleccion-por-competencias-para-el-reclutamiento>

Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advancend Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>

Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the 'new normal' in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601–607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>

Zojceska, A. (02 de febrero 2018). Job Posting: Ultimate guide of posting Jobs that stand out. *TalentLyft*. <https://bit.ly/3BNtk6y>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Categorización.

Título: Reclutamiento Externo: Caso Empresa de Servicios de Consultoría en Reclutamiento y Selección, Lima - 2023

Problema General	Objetivo General	Categorías	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
Cómo se desarrolla el reclutamiento externo de personal en una empresa de servicios de reclutamiento y selección de Lima	Describir el proceso de reclutamiento y selección externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima.	Convocatoria de personal	Solicitud de requerimiento de personal.	Observación	Guía de observación
Problemas específicos:	Objetivos específicos		Periodo de requerimiento		
Cómo se viene dando el requerimiento de personal en una empresa de reclutamiento y selección de Lima	Describir el método de reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima.	Contenido del reclutamiento	Requisitos del puesto		
Cómo se viene dando el requerimiento de personal en una empresa de reclutamiento y selección de Lima	Analizar las fases del reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima		Funciones del puesto.		
Cómo se viene dando el requerimiento de personal en una empresa de reclutamiento y selección de Lima	Analizar las fases del reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima		Competencias del puesto		
Cuáles son los medios de reclutamiento externo en una empresa de reclutamiento y selección de Lima.	Analizar los medios de reclutamiento externo en una empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección de Lima	Medios de reclutamiento	Interno Externo Recomendaciones referidos	Entrevista	Guía de entrevista

Anexo 2: Guía de Entrevista.

Datos generales:

Apellidos y nombres:	
Cargo :	
Tiempo en la empresa:	
Fecha de la entrevista:	

Objetivo: Recoger y analizar la información acerca del reclutamiento externo en la empresa.

Estimado participante, de antemano se le agradece la disponibilidad e interés en participar de la presente investigación. Esta entrevista tiene como finalidad conocer información de primera mano acerca del: "Reclutamiento externo". Las respuestas obtenidas durante la entrevista serán totalmente confidenciales y servirán para aspectos académicos y de investigación.

Solicito su autorización para seguir con las preguntas planteadas a continuación:

No.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
Categoría: Convocatoria de personal.		
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	
Categoría: Contenido del reclutamiento.		
4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	
6	¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.	
Categoría: Medios del reclutamiento.		

7	¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puestos ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique.	
8	¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.	
9	¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.	
Pregunta extra: Capacitación		
10	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	

Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 1: Jefa de Selección
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Si es muy importante debido a que en este documento se especifican diversos puntos como las habilidades técnicas necesarias, competencias, y también las condiciones del contrato
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	Se va a requerir contratar personal durante todo el año bajo mi experiencia depende de diversos factores independientemente de la temporada del año puede ser incremento en las actividades y rotación de personal. Pero bajo mi experiencia hay una temporada donde se requiere contratar más personal que es a inicios de año, enero y febrero incluso en marzo ya que nuestros clientes o las empresas en general suelen iniciar sus proyectos en esa temporada.
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	En el caso de la empresa donde trabajo es un promedio de 8 contrataciones de manera mensual
4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	Contamos con un manual de organización y funciones el MOF, aquí describimos el perfil de todos los puestos que tenemos en la empresa desde el objetivo del cargo las funciones las competencias y también los requisitos del puesto que van desde educación conocimientos y experiencia.
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Si de hecho esto es uno de los objetivos del MOF contar con este perfil del puesto para tener una referencia mínima de los candidatos a los cual están postulando para esta posición deben cumplir con estos requisitos mínimos
6		Entre esas competencias iniciaría con orientación a resultados ya sea la satisfacción del

	<p>¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.</p>	<p>cliente o también llevar procesos eficientes también el trabajo en equipo para el trabajo colaborativo también la colaboración eficaz es muy importante contar con comunicación a todo nivel y sobre todo que sea de manera clara precisa y asertiva y por último la organización y planificación para el correcto gestión de nuestras actividades</p>
7	<p>¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puesto s ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique</p>	<p>Si también realizamos reclutamiento interno, los puestos solicitados últimamente es el perfil de programador por el motivo de que son perfiles escasos ya que también se necesita inglés y por la premura en la que necesitamos mandar al candidato con el cliente es que buscamos entre nuestros talentos quienes serían las personas que cuentan con esas habilidades así sean un nivel intermedio y los vamos formando en el camino igual el proceso es comentarle sobre esta vacante que nos puedan remitir sus cv enfocados en estas tecnologías y de hecho ellos pueden pasar entrevista técnica con nuestro equipo o también directamente con el cliente</p>
8	<p>¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.</p>	<p>Una vez recibida la solicitud del requerimiento va a ser publicado a través de todas nuestras fuentes tenemos bolsas de empleo de pago bolsas de empleo gratuitas y si son perfiles junior o de practicantes también lo hacemos a través de bolsas de universidades y de institutos vamos recibiendo las candidaturas y hacemos un filtro de cvs en las mismas plataformas, luego de ello realizamos un filtro telefónico en el cual consultamos datos sobre su perfil profesional enfocado al requerimiento del puesto también acerca de la disponibilidad y pretensiones salariales y todos estos datos junto con el cv los pasamos a una base de datos luego de ello con los candidatos que más se ajustan al perfil los invitamos a una entrevista virtual con el equipo de reclutamiento luego de ello elaboramos una terna y se la enviamos al área solicitante , el área solicitante realiza ya sea una prueba técnica o una entrevista técnica y luego nos informan quien sería el candidato o los candidatos seleccionados. Si he sido informada desde el momento uno de hecho tenemos un manual de</p>

		procedimiento y también vamos implementando mejoras cada vez que se da la oportunidad
9	¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.	No contamos con una política como tal pero si hemos lanzado dinámicas a través de nuestro canal de comunicación interna en la cual nuestros colaboradores pueden ser acreedores de 100 dólares en el caso de referir a un talento y que sea contratado finalmente por el cliente también siempre tenemos esta dinámica de solicitar referidos a nuestros colaboradores o a los candidatos que están postulando y que se han retirado del proceso también a través de ese medio solicitamos referidos.
10	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	Si ha realizado la capacitación de Power Bi una herramienta que podamos implementar dentro de las actividades y también vamos a contar con una capacitación sobre el Iso 9001 para contar con más información acerca de ello y también implementar una mejora dentro de nuestros procesos.

Anexo 4: Matriz de desgravación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 2 Analista
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Considero que si es importante en la gestión de recursos humanos ya que esto nos proporciona claridad y estandarización lo que hace que definamos mejor los roles y las responsabilidades del puesto y nos brinda a nosotros una facilidad para la toma de decisiones.
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	En base a mi experiencia yo considero que hay múltiples factores por lo que las empresas pueden contratar personal en diferentes meses del año por ejemplo podemos hablar del mes de enero que las empresas empiezan a contratar ya que estamos iniciando un nuevo año, después de las vacaciones podemos hablar también de las fechas de setiembre, octubre en donde se empieza a contratar personal temporal para diferentes empresas en cuanto a ventas por ejemplo para las fiestas que se aproximan en navidad o en estas mismas fechas navideñas entre noviembre y diciembre en donde hay mayor demanda de personal.
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	Considero que se debe a muchos factores bien puede ser por el crecimiento de la empresa o el volumen de trabajo la estrategia de la misma empresa en mi opinión no considero que se pueda aportar un número.
4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	La empresa si cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto esto es nuestra base para poder realizar todos los procesos de reclutamiento posterior.
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Los candidatos si cumplen con los requisitos mínimos para el puesto ya que nosotros realizamos un proceso de selección en base a etapas. En la etapa del filtro curricular nosotros verificamos que estos candidatos cumplan con estos requisitos mínimos y esto se corrobora posteriormente en la entrevista.

6	<p>¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.</p>	<p>Las competencias que considero necesarias para un buen desenvolvimiento en la empresa son principalmente una buena organización, contar con habilidades técnicas, la habilidad de resolución de problemas, adaptabilidad y una correcta toma de decisiones y por sobre todo ética y profesionalismo</p>
7	<p>¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puestos ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique</p>	<p>No estoy muy familiarizada con el reclutamiento interno en la empresa, ya que por el momento no he solicitado ningún puesto en la empresa.</p>
8	<p>¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.</p>	<p>El procedimiento para realizar el reclutamiento externo se basa principalmente en la publicación en las bolsas laborales, empezamos publicando el aviso posteriormente se realiza un filtro curricular, en donde como indique se verifican los requerimientos mínimos de los candidatos al puesto, se realiza un entrevista posterior aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias laborales lo que lleva a una toma de decisión y la posterior contratación del personal.</p>
9	<p>¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.</p>	<p>A mi conocimiento la empresa no cuenta con ninguna política para contratar por medio de referidos pero en caso haya referidos se realiza el mismo proceso de selección como cualquier otro postulante.</p>
10	<p>¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?</p>	<p>La empresa constantemente realiza charlas, reuniones y capacitaciones a los trabajadores esto con la finalidad de nosotros adquirir o mejorar nuestras habilidades para mejorar nuestra eficiencia y la calidad de nuestro trabajo asimismo nos motiva y nos ayuda en la reducción de errores.</p>

Anexo 5: Matriz de desgravación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 3 Gerente de Proyectos
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Considero que si por que permite llevar un control mejor de los procesos a partir de que llega el requerimiento podemos empezar a contabilizar cuanto tiempo está tomando en realizarse el proceso cuanto tiempo demora en fidelizarse también nos ayuda a llevar un control de los procesos que tenemos a cargo, si considero que es bastante importante, no lo considero solo un trámite por que ayuda a llevar un control y también a ver que mejoras podemos implementar en cuanto a los tiempos del proceso. Es muy importante el formato de requerimiento porque es como una radiografía de todo lo que se necesita para que el talento reúna las competencias en general
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	En mi experiencia se puede contratar todo el año, pero hay meses como a mitad de año, junio, julio y agosto, y también a fin de año. Constantemente son justamente a finales de año desde noviembre a diciembre para que todo esto que se mapea dentro del planeamiento estratégico que tienen las empresas clientes para saber el costo de planilla ya lo pueda proyectar y ejecutarse en el transcurso del siguiente años. Por lo general nuestros clientes nos piden personal desde setiembre, octubre ya solicitan personal sea para mandos directivos, mandos medios y operativos y por consiguiente al tener mayor pedido de servicios se incrementa nuestro staff de analistas.
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	Va a depender mucho de la carga de trabajo que tenga la empresa nosotros nos activamos en función a los requerimientos de nuestras empresas clientes, no tenemos fechas exactas de contratación ni cantidad específica de personal nuevo que se deba incorporar.
		Nosotros contamos con un MOF y Perfiles de Puesto, tenemos unos puestos genéricos que se han construido a través del tiempo justamente porque hemos tenido oportunidad de trabajar con empresas del sector público y privado. Nos ha permitido en paralelo ayudar a construir

4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	el perfil del cargo. Nosotros nos ajustamos siempre a cada cliente. Dentro de nuestra consultora si tenemos también una radiografía de los requisitos para ser miembro de la consultora .Si se cuenta con un manual y perfil de puesto pero esta desactualizado, Hace falta actualizar el MOF y los Perfiles de Puestos.
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Si cumplen con los requisitos del perfil, principalmente para los cargos de Analistas y Asistente de Selección que son los que tienen mayor rotación, para los puestos de apoyo administrativo o de call center las exigencias son mínimas, se requiere personas que estén interesadas en aprender el método de trabajo de la empresa, en estos casos los perfiles son flexibles.
6	¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.	Es importante el compromiso de la persona con la empresa, la visión los valores, para que esta se sienta motivada a realizar sus funciones que tenga un motivo y sepa por qué las hace y para qué. El trabajo en equipo también es fundamental, siempre estamos trabajando con otras personas entonces alguien que tenga dificultades con eso, va a complicar mucho el clima laboral y también va a poner en riesgo, la comunicación asertiva es muy importante, ser empático, ser flexible con los cambios que se dan ser responsable con nuestras funciones y ser integro creo que la integridad es sumamente importante en estos días.
7	¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puestos ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique	Se realiza de forma muy esporádica, ha habido un solo caso donde una colaboradora asumió nuevas responsabilidades y fue ascendida de puesto. Se solicitan reclutamiento interno para cubrir suplencias, o por ascensos, de no poder cubrir la vacante de manera interna, recién se inicia la convocatoria externa.
8	¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.	Una vez concluida la convocatoria interna y al no contar con candidatos, se procede a iniciar la convocatoria externa. El procedimiento es publicar en las páginas de bolsas laborales, en redes sociales para que tenga más acogida y convocatoria. No se cuenta con un procedimiento actualizado y la responsabilidad de la

		búsqueda y selección puede recaer en algunos de los gerentes o en la Jefatura.
9	¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.	Si se cuenta con una política, sobre todo en los casos de suplencia que a veces se busca que se cubra rápidamente la vacante entonces, se busca que cumplan con todos los requisitos del perfil.
10	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	Si realiza charlas de forma constante así como actualizaciones algunas puedes asistir de forma voluntaria y otras son obligatorias se trata que el personal se sienta integrado y capacitado. Se dan reuniones y charlas a los nuevos ingresos para que se adapten a la metodología de trabajo de la empresa.

Anexo 6: Matriz de codificación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 1: Jefa de Selección	Entrevista 1 Codificada
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Si es muy importante debido a que en este documento se especifican diversos puntos como las habilidades técnicas necesarias, competencias, y también las condiciones del contrato	Perfil del puesto. Identificar candidatos potenciales.
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	Se va a requerir contratar personal durante todo el año bajo mi experiencia depende de diversos factores independientemente de la temporada del año puede ser incremento en las actividades y rotación de personal. Pero bajo mi experiencia hay una temporada donde se requiere contratar más personal que es a inicios de año, enero y febrero incluso en marzo ya que nuestros clientes o las empresas en general suelen iniciar sus proyectos en esa temporada.	Procesos de R y S externos en función de los clientes. Programación anual de requerimientos
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	En el caso de la empresa donde trabajo es un promedio de 8 contrataciones de manera mensual	Los procesos de R y S, se calculan sobre cada equipo de evaluación.
4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	Contamos con un manual de organización y funciones el MOF, aquí describimos el perfil de todos los puestos que tenemos en la empresa desde el objetivo del cargo las funciones las competencias y también los requisitos del puesto que van desde educación conocimientos y experiencia.	Perfiles de puesto por actualizar.
	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del	Si de hecho esto es uno de los objetivos del MOF contar con este perfil del puesto para tener una referencia mínima de los	Los candidatos cumplen estrictamente los

5	puesto al cual postulan? Describa.	candidatos a los cual están postulando para esta posición deben cumplir con estos requisitos mínimos	requisitos de cada puesto.
6	¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.	Entre esas competencias iniciaría con orientación a resultados ya sea la satisfacción del cliente o también llevar procesos eficientes también el trabajo en equipo para el trabajo colaborativo también la colaboración eficaz es muy importante contar con comunicación a todo nivel y sobre todo que sea de manera clara precisa y asertiva y por último la organización y planificación para el correcto gestión de nuestras actividades	Orientación a resultados Colaboración Organización y planificación
7	¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puesto s ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique	Si también realizamos reclutamiento interno, los puestos solicitados es el perfil de Analista y Asistente de Selección por el motivo de que son perfiles escasos ya que también se necesita inglés y por la premura en la que necesitamos evaluar a los candidatos con el cliente es que buscamos entre nuestros talentos quienes serían las personas que cuentan con esas habilidades así sean un nivel intermedio y los vamos formando en el camino igual el proceso es comentarle sobre esta vacante que nos puedan remitir sus cv enfocados en el perfil requerido	Se realizan procesos de R y S para cubrir vacantes internas.
8	¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.	Una vez recibida la solicitud del requerimiento va a ser publicado a través de todas nuestras fuentes tenemos bolsas de empleo de pago bolsas de empleo gratuitas y si son perfiles junior o de practicantes también lo hacemos a través de bolsas de universidades y de institutos vamos recibiendo las candidaturas y hacemos un filtro de cvs en las mismas plataformas, luego de ello realizamos un filtro telefónico en el cual consultamos datos sobre su perfil profesional enfocado al requerimiento del puesto también acerca dela	Se realiza en función del procedimiento de R y S., y lo acordado con la empresa cliente. Proceso flexible que se adecua a la necesidad de cada empresa cliente.

		<p>disponibilidad y pretensiones salariales y todos estos datos junto con el cv los pasamos a una base de datos luego de ello con los candidatos que más se ajustan al perfil los invitamos a una entrevista virtual con el equipo de reclutamiento luego de ello elaboramos una terna y se la enviamos al área solicitante , el área solicitante realiza ya sea una prueba técnica o una entrevista técnica y luego nos informan quien sería el candidato o los candidatos seleccionados. Si he sido informada desde el momento uno de hecho tenemos un manual de procedimiento y también vamos implementando mejoras cada vez que se da la oportunidad</p>	
9	<p>¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.</p>	<p>No contamos con una política como tal pero si hemos lanzado dinámicas a través de nuestro canal de comunicación interna en la cual nuestros colaboradores pueden ser acreedores de 100 dólares en el caso de referir a un talento y que sea contratado finalmente por el cliente también siempre tenemos esta dinámica de solicitar referidos a nuestros colaboradores o a los candidatos que están postulando y que se han retirado del proceso también a través de ese medio solicitamos referidos.</p>	<p>Se cuenta con una política informal que se viene utilizando desde el año 2023.</p> <p>Se utiliza para procesos internos y externos.</p>
10	<p>¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?</p>	<p>Si ha realizado la capacitación de Power Bi una herramienta que podamos implementar dentro de las actividades y también vamos a contar con una capacitación sobre el Iso 9001 para contar con más información acerca de ello y también implementar una mejora dentro de nuestros procesos.</p>	<p>Se capacita al personal que es asignado a empresas clientes.</p>

Anexo 7: Matriz de codificación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 2 Analista Selección	Entrevista2 Codificada
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Considero que si es importante en la gestión de recursos humanos ya que esto nos proporciona claridad y estandarización lo que hace que definamos mejor los roles y las responsabilidades del puesto y nos brinda a nosotros una facilidad para la toma de decisiones.	Define roles y responsabilidades de cada puesto. Estandariza perfiles.
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	En base a mi experiencia yo considero que hay múltiples factores por lo que las empresas pueden contratar personal en diferentes meses del año por ejemplo podemos hablar del mes de enero que las empresas empiezan a contratar ya que estamos iniciando un nuevo año, después de las vacaciones podemos hablar también de las fechas de setiembre, octubre en donde se empieza a contratar personal temporal para diferentes empresas en cuanto a ventas por ejemplo para las fiestas que se aproximan en navidad o en estas mismas fechas navideñas entre noviembre y diciembre en donde hay mayor demanda de personal.	Al inicio de cada se programan los procesos de R y S. Durante el año se trabajan con clientes que realizan campañas.
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	Considero que se debe a muchos factores bien puede ser por el crecimiento de la empresa o el volumen de trabajo la estrategia de la misma empresa en mi opinión no considero que se pueda aportar un número.	Depende del volumen de trabajo
	¿La empresa cuenta con un Manual de	La empresa si cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto esto es nuestra base para poder	Se cuenta con perfiles de puesto para procesos interno y externos

4	Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	realizar todos los procesos de reclutamiento posterior	
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Los candidatos si cumplen con los requisitos mínimos para el puesto ya que nosotros realizamos un proceso de selección en base a etapas. En la etapa del filtro curricular nosotros verificamos que estos candidatos cumplan con estos requisitos mínimos y esto se corrobora posteriormente en la entrevista.	Se cumple con los requisitos exigidos en cada proceso de R y S
6	¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.	Las competencias que considero necesarias para un buen desenvolvimiento en la empresa son principalmente una buena organización, contar con habilidades técnicas, la habilidad de resolución de problemas, adaptabilidad y una correcta toma de decisiones y por sobre todo ética y profesionalismo	Organización. Resolución de problemas. Adaptabilidad Toma de decisiones. Ética y profesionalismo
7	¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puesto s ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique	No estoy muy familiarizada con el reclutamiento interno en la empresa, ya que por el momento no he solicitado ningún puesto en la empresa.	No ha participado en procesos de R y S interno
8	¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.	El procedimiento para realizar el reclutamiento externo se basa principalmente en la publicación en las bolsas laborales, empezamos publicando el aviso posteriormente se realiza un filtro curricular, en donde como indique se verifican los requerimientos mínimos de los candidatos al puesto, se realiza un entrevista posterior aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias laborales lo que lleva a	Se cuenta con procedimiento para R y S externo.

		una toma de decisión y la posterior contratación del personal.	
9	¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.	A mi conocimiento la empresa no cuenta con ninguna política para contratar por medio de referidos pero en caso haya referidos se realiza el mismo proceso de selección como cualquier otro postulante.	No conoce sobre políticas de referidos
1 0	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	La empresa constantemente realiza charlas, reuniones y capacitaciones a los trabajadores esto con la finalidad de nosotros adquirir o mejorar nuestras habilidades para mejorar nuestra eficiencia y la calidad de nuestro trabajo asimismo nos motiva y nos ayuda en la reducción de errores.	Capacitación permanente para desarrollar capacidades.

Anexo 8: Matriz de codificación de la entrevista

N	Pregunta:	Entrevistado 3 : Gerente de Proyectos	Entrevista3 Codificada
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique.	Considero que si por que permite llevar un control mejor de los procesos a partir de que llega el requerimiento podemos empezar a contabilizar cuanto tiempo está tomando en realizarse el proceso cuanto tiempo demora en fidelizarse también nos ayuda a llevar un control de los procesos que tenemos a cargo, si considero que es bastante importante, no lo considero solo un trámite por que ayuda a llevar un control y también a ver que mejoras podemos implementar en cuanto a los tiempos del proceso. Es muy importante el formato de requerimiento porque es como una radiografía de todo lo que se necesita para que el talento reúna las competencias en general	Formato permite ordenar procesos y determinar perfil de puesto a cubrir.
2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	En mi experiencia se puede contratar todo el año, pero hay meses como a mitad de año, junio, julio y agosto, y también a fin de año. Constantemente son justamente a finales de año desde noviembre a diciembre para que todo esto que se mapea dentro del planeamiento estratégico que tienen las empresas clientes para saber el costo de planilla ya lo pueda proyectar y ejecutarse en el transcurso del siguiente años. Por lo general nuestros clientes nos piden personal desde setiembre, octubre ya solicitan personal sea para mandos directivos, mandos medios y operativos y por consiguiente al tener mayor pedido de servicios se incrementa nuestro staff de analistas.	En función a los requerimientos de las empresas clientes.

3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar.	Va a depender mucho de la carga de trabajo que tenga la empresa nosotros nos activamos en función a los requerimientos de nuestras empresas clientes, no tenemos fechas exactas de contratación ni cantidad específica de personal nuevo que se deba incorporar.	Varía en función a la carga de trabajo
4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	Nosotros contamos con un MOF y Perfiles de Puesto, tenemos unos puestos genéricos que se han construido a través del tiempo justamente porque hemos tenido oportunidad de trabajar con empresas del sector público y privado. Nos ha permitido en paralelo ayudar a construir el perfil del cargo. Nosotros nos ajustamos siempre a cada cliente. Dentro de nuestra consultora si tenemos también una radiografía de los requisitos para ser miembro de la consultora .Si se cuenta con un manual y perfil de puesto pero esta desactualizado, Hace falta actualizar el MOF y los Perfiles de Puestos.	Hace falta actualizar el MOF y los Perfiles de Puestos.
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Si cumplen con los requisitos del perfil, principalmente para los cargos de Analistas y Asistente de Selección que son los que tienen mayor rotación, para los puestos de apoyo administrativo o de call center las exigencias son mínimas, se requiere personas que estén interesadas en aprender el método de trabajo de la empresa, en estos casos los perfiles son flexibles.	Perfiles detallados y se cumplen para los procesos de R y S externos e internos.
6	¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa.	Es importante el compromiso de la persona con la empresa, la visión los valores, para que esta se sienta motivada a realizar sus funciones que tenga un motivo y sepa por qué las hace y para qué. El trabajo en equipo también es fundamental, siempre estamos trabajando con otras personas	Compromiso Visión y Valores Trabajo en Equipo Comunicación asertiva

		entonces alguien que tenga dificultades con eso, va a complicar mucho el clima laboral y también va a poner en riesgo, la comunicación asertiva es muy importante, ser empático, ser flexible con los cambios que se dan ser responsable con nuestras funciones y ser integro creo que la integridad es sumamente importante en estos días.	Empatía Flexibilidad. Integridad
7	¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puestos ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique	Se realiza de forma muy esporádica, ha habido un solo caso donde una colaboradora asumió nuevas responsabilidades y fue ascendida de puesto. Se solicitan reclutamiento interno para cubrir suplencias, o por ascensos, de no poder cubrir la vacante de manera interna, recién se inicia la convocatoria externa.	Selección interna de acuerdo a desempeño Posibilidad de asumir mayores responsabilidades
8	¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.	Una vez concluida la convocatoria interna y al no contar con candidatos, se procede a iniciar la convocatoria externa. El procedimiento es publicar en las páginas de bolsas laborales, en redes sociales para que tenga más acogida y convocatoria. No se cuenta con un procedimiento actualizado y la responsabilidad de la búsqueda y selección puede recaer en algunos de los gerentes o en la Jefatura.	Se realiza para cubrir vacantes que se generan por incremento de carga laboral
9	¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa.	Si se cuenta con una política, sobre todo en los casos de suplencia que a veces se busca que se cubra rápidamente la vacante entonces, se busca que cumplan con todos los requisitos del perfil.	Se toma en cuenta los referidos de trabajadores de confianza
10	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	Si realiza charlas de forma constante así como actualizaciones algunas puedes asistir de forma voluntaria y otras son obligatorias se trata que el personal se sienta integrado y capacitado. Se dan reuniones y charlas a los nuevos ingresos para que se adapten a la metodología de trabajo de la empresa.	Capacitación en nuevas técnicas y tecnologías para potenciar los procesos de R y S

Anexo 9

Matriz de codificación y conclusiones de las entrevistas

N°	Pregunta	E1 – Jefa de R y S	E2 – Analista	E3 – Gerente De Proyectos	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Considera que es importante un formato de solicitud de requerimiento de personal? Justifique	Perfil del puesto. Identificar candidatos potenciales.	Define roles y responsabilidades de cada puesto. Estandariza perfiles.	Formato permite ordenar procesos y determinar perfil de puesto a cubrir.	Define roles Perfiles de puesto	Estandarizar perfiles Ordena procesos, define tiempos de cobertura del puesto	Es un formato sumamente importante que permite definir tiempos para la cobertura así como los requisitos del puesto, la empresa cuenta con un formato que no está actualizado y en ocasiones debido a la premura por contratar personal no se aplica

2	Según su experiencia, ¿en qué meses del año se requiere contratar personal? Indicar	<p>Procesos de R y S externo en función de los clientes.</p> <p>Programación anual de requerimientos</p>	<p>Al inicio de cada se programan los procesos de R y S.</p> <p>Durante el año se trabajan con clientes que realizan campañas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En función a los requerimientos de las empresas clientes. 	En función a pedido de clientes	Se activan en función a requerimiento de las campañas de los clientes.	Las contrataciones se dan durante el año, se activan en función a los pedidos de los clientes, el modelo de negocio que tiene la empresa permite ser flexible y contratar por proyectos o campañas.
3	¿Conoce acerca de la cantidad de personal que se requiere contratar de manera regular? Detallar	Los procesos de R y S, se calculan sobre cada equipo de evaluación.	Depende del volumen de trabajo	Varía en función a la carga de trabajo	Dependen del volumen de trabajo	Se calculan sobre la disponibilidad de los equipos de evaluación	La cantidad de personal contratado es relativa, se toma en consideración la carga de trabajo y la cantidad de vacantes que se requiere por parte de las empresas clientes a las cuales se les brinda servicios.

4	¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles de Puesto? Detallar	Perfiles de puesto por actualizar.	Se cuenta con perfiles de puesto para procesos interno y externos	Hace falta actualizar el MOF y los Perfiles de Puestos	Se cuenta con Perfiles de Puesto Se tienen Manual de Organización y Funciones pero se deben actualizar	Se debe difundir el Manual de Organización y Funciones actualizado	La empresa cuenta con un MOF y Perfiles de Puesto, pero no están actualizados y no están debidamente difundidos, las funciones que realizan los colaboradores son informadas de manera verbal y muy rápida debido a la premura de tiempo por la carga laboral.
5	¿Los candidatos seleccionados cumplen con los requisitos mínimos del puesto al cual postulan? Describa.	Los candidatos cumplen estrictamente los requisitos de cada puesto.	Se cumple con los requisitos exigidos en cada proceso de R y S	Perfiles detallados y se cumplen para los procesos de R y S externos e internos.	Se cumplen con los perfiles en cada proceso de R y S	No se encuentran diferencias	Todos los candidatos para los puestos de staff de línea como los Analistas y Asistentes cumplen los requisitos mínimos de formación académica, en algunos casos se flexibiliza que no estén colegiados debido a que no tienen a su cargo clientes del sector público.

6	<p>¿Cuáles son las competencias que considera necesarias para un buen desempeño laboral en la empresa? Describa</p>	<p>Orientación a resultados Colaboración Organización y planificación</p>	<p>Organización. Resolución de problemas Adaptabilidad Toma de decisiones. Ética y profesionalismo</p>	<p>Compromiso Visión y Valores Trabajo en Equipo Comunicación asertiva Empatía Flexibilidad. Integridad</p>	<p>Organización Integridad Colaboración trabajo en equipo</p>	<p>Trabajo en equipo Adaptabilidad Valores personales Flexibilidad</p>	<p>La empresa valora que el colaborador pueda trabajar en equipo, sea flexible para adecuarse a nuevos métodos de trabajo o incluso que se modifique sobre la marcha, es importante que sea comunicativo y que sea honesto en sus apreciaciones</p>
7	<p>¿La empresa realiza reclutamiento interno? ¿Qué puesto s ha solicitado? ¿Por qué motivo? Explique</p>	<p>Se realizan procesos de R y S para cubrir vacantes internas.</p>	<p>No ha participado en procesos de R y S interno.</p>	<p>Selección interna de acuerdo a desempeño Posibilidad de asumir mayores responsabilidades</p>	<p>Se realizan procesos internos tomando en consideración el desempeño, posibilidad de ascenso</p>	<p>No se difunde los procesos de R y S interno a todos los colaboradores</p>	<p>se realiza un plan de trabajo donde se determina los equipos de trabajo en función a la carga laboral de los nuevos proyectos y se toma la decisión si es posible que una Asistente ascienda a Analista</p>

8	<p>¿Cuál es el procedimiento para realizar reclutamiento externo? ¿Usted ha sido informado del referido procedimiento? Detallar.</p>	<p>Se realiza en función del procedimiento de R y S., y lo acordado con la empresa cliente.</p> <p>Proceso flexible que se adecua a la necesidad de cada empresa cliente.</p>	<p>Se cuenta con procedimiento para R y S externo.</p>	<p>Se realiza para cubrir vacantes que se generan por incremento de carga laboral</p>	<p>Se realizan procesos de R y S externo por incremento laboral</p>	<p>Se realizan procesos de acuerdo a la necesidad por carga de trabajo se cuenta con un procedimiento para reclutar personal</p>	<p>La empresa cuenta con un procedimiento para reclutar, se ha informado a todos los trabajadores, lo que falta determinar es un único responsable operativo del procedimiento</p>
9	<p>¿La empresa cuenta con una política para contratar referidos en la empresa? Describa</p>	<p>Se cuenta con una política informal que se viene utilizando desde el año 2023.</p> <p>Se utiliza para procesos internos y externos.</p>	<p>No conoce sobre políticas de referidos</p>	<p>Se toma en cuenta los referidos de trabajadores de confianza</p>	<p>Se cuenta con política informal</p>	<p>La Política de contratar referidos no ha sido difundida a todos los colaboradores</p>	<p>No se cuenta con una política específica u autorizada para contratar referidos, la orden verbal es que se respete el perfil mínimo en el caso de Analista y Asistente de Selección, para los otros puestos se flexibiliza el perfil</p>

10	¿La empresa realiza charlas de capacitación para informar y mejorar el desempeño de sus funciones?	Se capacita al personal que es asignado a empresas clientes.	Capacitación permanente para desarrollar capacidades.	Capacitación en nuevas técnicas y tecnologías para potenciar los procesos de R y S	Se capacita a puestos claves para desarrollar capacidades	Se capacita personal que es asignado a empresas clientes	Se realizan reuniones periódicas para capacitar en el uso de la plataforma de evaluación, no hay cronograma autorizado se brindan a los nuevos ingresos para que conozcan método de trabajo
----	--	--	---	--	---	--	---

Conclusión General de la entrevista semi estructurada

El área de reclutamiento y selección en una empresa es de vital importancia puesto que es la puerta de entrada a la organización, se encarga de analizar y evaluar a los talentos que desean incorporarse a ella. Para lo cual hace uso de diversas estrategias, técnicas y procedimientos con la finalidad de que los candidatos reúnan los requisitos de experiencia laboral, formación académica, perfil de personalidad, capacidades cognitivas y que puedan lograr un nivel de desarrollo profesional.

El no contar con una estrategia, metodología y procedimiento establecido para la convocatoria, reclutamiento, selección e incorporación de nuevos colaboradores generan un impacto negativo al interior de la organización que se traduce en poca motivación para cumplir metas, ausentismo, tardanzas, poco o nulo compromiso e incluso renuncias intempestivas.

Anexo 10: Guía de Observación

Rubro de la empresa:	Servicios de consultoría en reclutamiento y selección de personal.
Ubicación:	Lince– Lima.
Area:	Gerencia de Proyectos.
Observador:	José Martin Alvarez Gonzales
<p>Redacción de lo observado a la Gerente de Proyectos:</p> <p>La Gerente de Proyectos realiza diversas funciones administrativas afines al cargo, es representante legal de la empresa ante diversos organismos públicos tales como Sunat, Mintra, Sunafil, Essalud., Municipalidades entre otros, firma los contratos con las empresas clientes, y representa a la empresa antes estos, tiene a su cargo los equipos de evaluación que realizan los servicios que brinda la empresa.</p>	

Se encarga de distribuir los procesos de R y S tomando en consideración la complejidad y volumen de los pedidos. Diseña la estrategia de reclutamiento de acuerdo al perfil de puesto e investigación sobre el mismo dentro del mercado laboral. Autoriza las publicaciones en las bolsas laborales, supervisa el proceso en todas sus etapas y da el visto bueno final a las ternas de candidatos que serán presentados a la empresa cliente. En el caso de los reclutamientos internos, es la persona que determina el número de vacantes que serán ofertadas, tomando en consideración la carga laboral, actualiza los perfiles de puesto y asigna el personal en función a cada cliente o proceso de R y S que se llevara a cabo., entrevista a los candidatos y presenta al Gerente General la propuesta de los nuevos ingresos, se encarga de brindar la inducción en aspectos administrativos y de funciones que desarrollaran los nuevos colaboradores.

Anexo 11: Guía de Observación

Rubro de la empresa:	Servicios de consultoría en reclutamiento y selección de personal.
Ubicación:	Lince– Lima.
Area:	Jefa de Selección.
Observador:	José Martin Alvarez Gonzales

Redacción de lo observado a la Analista de Selección:

La Jefa de Selección realiza diversas funciones tales como validar los perfiles que son requeridos por las empresas clientes, publica las convocatorias en las bolsas laborales diversas y realiza los filtros para seleccionar los candidatos que participaran de las evaluaciones, asimismo dirige los Assesment Center o Dinámicas Grupales según sea el caso, coordina los envíos de las evaluaciones psicológicas on-line determinando cuáles serán las pruebas psicológicas a ser aplicadas a cada candidato, realiza las entrevistas personales que le corresponden y supervisa las entrevistas que realizan las asistentes asignadas a su equipo. Se responsabiliza de la redacción de los informes finales de cada candidato evaluado que será presentado a las empresas clientes. Coordina con el equipo de Call-Center las verificaciones de referencias laborales de la terna finalista. En el caso de los reclutamientos internos se encarga de publicar las convocatorias y llevar a cabo el proceso de R y S, y presenta a los finalistas a la Gerencia para la aprobación e incorporación de los nuevos ingresos., asimismo se encarga de brindar la inducción en aspectos operativos y de los procedimientos y metodología de trabajo.

Anexo 12: Guía de Observación

Rubro de la empresa:	Servicios de consultoría en reclutamiento y selección de personal.
Ubicación:	Lince– Lima.
Area:	Analista de Selección.
Observador:	José Martin Alvarez Gonzales

Redacción de lo observado a la Analista de Selección:

La Analista de Selección realiza diversas funciones tales como coordinar con el equipo de Call Center las llamadas para citar a los candidatos a las evaluaciones, aplica y corrige las pruebas psicológicas que son resueltas por los evaluados, ordena los files de cada candidato que será presentado a las empresas clientes, mantiene actualizada la base de datos de los diversos procesos de R y S que se llevan a cabo. Presta apoyo en diversas actividades administrativas que le indique la Jefa de Selección o la Gerente de Proyectos. En el caso de reclutamiento interno, publica en las bolsas laborales e instituciones educativas, envía las evaluaciones psicológicas que serán aplicadas, coordina con el equipo de Call-Center la verificación de referencias laborales, arma los expedientes de los candidatos aprobados.

Anexo 13: Análisis Documentario

PERFIL PROFESIONAL

FECHA SOLICITUD	FECHA PARA CUBRIR VACANTE	FECHA DE INICIO DEL PROCESO

I UBICACION LABORAL.

Puesto Solicitado:	CONDICION LABORAL	
Cargo:		
Componente / Unidad:		
Área:		
Nro. de Vacantes		
Lugar habitual de labores:	Lugares ocasionales de labores	
CONDICIONES DE INCORPORACIÓN	OBSERVACIONES	
Puesto Permanente <input type="checkbox"/>		
Puesto Eventual <input type="checkbox"/>		
Puesto de Confianza <input type="checkbox"/>		
Puesto a Tiempo Parcial <input type="checkbox"/>		
JEFE DIRECTO	PERSONAL A SU CARGO	
Puesto:	Tipo	
Nombre:	Número	
MOTIVOS DE LA REQUISICIÓN		
TIPO DE PUESTO	SUSTENTO	
Puesto Nuevo <input type="checkbox"/>		
Reemplazo <input type="checkbox"/>		
Personal Adicional <input type="checkbox"/>		

<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

II. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	CONDICIONES FISICAS (Si el trabajo se realiza SNM)			
Máxima	Masculino <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
Mínima	Femenino <input type="checkbox"/>	Casado (a) <input type="checkbox"/>				
NIVEL EDUCATIVO		GRADO ACADÉMICO				
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>			
Superior	<input type="checkbox"/>	Título	<input type="checkbox"/>			
Post Grado	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>			
PROFESION Y/O OCUPACIÓN:						
ESPECIALIZACIÓN:						
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS						
IDIOMAS	ESCRIBE		HABLA			
	Regular	Bueno	Excelente	Regular	Bueno	Excelente
a) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PREFERENCIA POR ALGUNA INSTITUCIÓN ACADÉMICA		PROCEDENCIA DE ALGUN TIPO DE EMPRESA.				
CONDICIONES REMUNERATIVAS						
Fijo S/. : _____						
Variable S/. : _____						
Otros Beneficios (Especificar)						
JUSTIFICACIÓN TÉCNICA: Especificar.						

Anexo 14 : GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

El Psicólogo evaluador debe presentarse e informarle al candidato en qué fase del proceso se encuentra indicándole que se llevara a cabo una entrevista en la cual le va a realizar una serie de preguntas sobre su experiencia académica y laboral, el tiempo que durará la entrevista, aproximadamente, entre 45 a 50 minutos.

Motivación para el puesto	<u>Si está trabajando actualmente</u> ¿Por qué quiere dejar el puesto que tiene actualmente? <u>Que datos conoce de la Empresa? Y del puesto al cual postula?</u>
Revisión de experiencia laboral	Repasar las 3 últimas experiencias laborales, sus principales responsabilidades, tiempo de trabajo y causa de retiro
Preguntas por competencias	
Ahora me gustaría que me describas situaciones en las que hayas tenido una participación activa y que por favor orientes tus respuestas a describir ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? y ¿Qué pensaste?.	
a. Pasión por las metas y los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuéntame alguna situación en la que hayas destacado por un logro obtenido superando las metas trazadas? ¿Qué hiciste para alcanzarlo? ¿cómo te sentiste?
b. Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> ¿Recuerdas cuál ha sido el problema más difícil que has tenido que solucionar (en tus estudios o trabajo)? ¿cuáles eran los elementos principales del problema que identificaste para poder resolverlo?
c. Foco en el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuéntame una situación en la que a pesar de los intentos realizados por brindar un servicio óptimo a un cliente no lograste satisfacerlo? Cuéntame una ocasión en la que hayas tenido que afrontar una situación difícil con un cliente. ¿por qué la consideraste difícil? ¿cómo hiciste para manejarla?
d. Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> Cuéntame alguna experiencia en la que hayas tenido que sobrellevar una situación de gran estrés ¿Cómo hiciste para manejar la situación?
e. Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> Describeme alguna situación en la que hayas tenido que persuadir a un grupo de personas sobre la validez de tus ideas o propuesta. ¿qué pensaste, cómo te sentiste y cómo lo hiciste?

Ámbito personal: indagar aspectos individuales del postulante

a. Dinámica familiar:

¿Con quienes vives actualmente? ¿Quiénes conforman tu familia? ¿Cómo describirías tu ambiente familiar? Si tiene pareja: ¿A qué se dedica? ¿Qué cualidades admiras en el o ella?

b. Intereses:

¿Qué actividades te gusta realizar en tus ratos libres? Si tuviera la oportunidad de conversar con algunos amigos tuyos ¿Cómo te describirían? ¿Qué te criticarían?

Si no le critican nada: ¿Qué te criticarías tú? ¿Qué aspecto de tu persona crees que aún te falta mejorar?.

c. **Explorar expectativas o metas:** ¿Cuáles son tus metas en 5 años y qué has planificado para alcanzarlas?

Anexo 15

DECLARACIÓN JURADA DE DOMICILIO

(Ley N° 28882, Ley de Simplificación de la Certificación Domiciliaria)

Yo, identificado con **DNI N°** en pleno de ejercicio de mis derechos ciudadanos y de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 28882 de Simplificación de la Certificación Domiciliaria, en su Artículo 1°.

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que mi domicilio actual se encuentra ubicado en:

Manifiesto que la información proporcionada es verdadera y autorizo la verificación de lo declarado.

En caso de falsedad declaro haber incurrido en el delito Contra La Fè Pública, falsificación de documentos, (Artículo 427° del Código Penal, en concordancia con el Artículo IV inciso 1.7) de la Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

En señal de conformidad firmo el presente documento.

Lince, --- de ----- de 2023.

FIRMA



FICHA DE INGRESO

EMPRESA DEL GRUPO: -----

EMPRESA CLIENTE

PERSONAL INTERNO

RAZON SOCIAL:

.

AREA:

APELLIDO PATERNO:

APELLIDO MATERNO:

NOMBRES:

Nº DNI:

FECHA DE INGRESO:

VIGENCIA DEL CONTRATO:

CARGO:

SUELDO:

MOTIVO:

Vº Bº ENCARGADO DEL PROCESO

FECHA -----

Vº Bº GERENCIA DE PROYECTOS

FECHA -----

DOCUMENTOS ADJUNTOS:

Solicitud del Cliente (correo)

Currículum Vitae

Copia Documento de identidad

Certificados de trabajo:

Verificaciones laborales

Informe Psicológico

Fotos

Declaración Jurada Domicilio

Screening

Certificado 5ta Categoría

Certificado de Salud

Copia DNI Cónyuge

Certificado de Estudios

Copia Acta de Matrimonio

Recibo de Agua o Luz

Copia DNI Hijos Menores de Edad

DOCUMENTOS POR PRESENTAR:

- Copia Documento de identidad
- Currículum Vitae
- Certificado antecedentes policiales
- Certificados de trabajo
- Declaración Jurada de Domicilio
- Certificado 5ta Categoría
- Certificado de Nivel Educativo
- 2 fotos tamaño carnet
- De tener Derechohabientes, deberá presentar los siguientes documentos:
 - 1) CÓNYUGE:**
 - a) Copia del DNI de su cónyuge
 - b) Acta o Partida de matrimonio civil.
 - c) En el caso de matrimonio celebrado en el extranjero el Acta o Partida de Matrimonio inscrito en el Registro Consular peruano del lugar de celebración del acto o el Acta o Partida de Matrimonio legalizado por el consulado peruano de su jurisdicción y por el Ministerio de Relaciones Exteriores e inscrito en la municipalidad o RENIEC.
 - 2) CONCUBINO(A)**
 - a) Copia del DNI de su cóncubino
 - b) Escritura Pública de reconocimiento de la Unión de Hecho, según el trámite señalado en la Ley N.º 29560, o
 - c) Resolución Judicial de reconocimiento de la Unión de Hecho.
 - 3) HIJO MENOR DE EDAD**
 - a) Copia del DNI del hijo menor de edad.
 - b) En el caso del hijo menor de edad identificado con carné de extranjería o pasaporte, el Acta de Nacimiento o documento análogo que sustenta la filiación.
 - 4) HIJO MAYOR DE EDAD**
 - a) Copia del DNI del hijo mayor de edad
 - b) Resolución de Incapacidad otorgada por el Centro Asistencial de ESSALUD, la misma que es tramitada por el titular, según los procedimientos aprobados por dicha entidad. Corresponde al empleador verificar la relación de parentesco en los datos consignados en este documento.
 - 5) GESTANTE**
 - a) Copia de la gestante
 - b) Escritura Pública, Testamento o la sentencia de declaratoria de paternidad que acredite el reconocimiento del concebido.

Anexo 17: PROPUESTA DE MEJORA

Se plantea como propuesta de mejora para el reclutamiento y selección externo la incorporación de un Analista de Selección que tenga bajo su responsabilidad la búsqueda, evaluación e incorporación de los candidatos idóneos para la empresa lo cual está alineado con los objetivos de la empresa.

Objetivo: Lograr que esta propuesta mejore los indicadores de gestión de la empresa, al contar con personal debidamente evaluado y que cumpla con los requisitos del perfil de puesto

Desarrollo: Esta propuesta plantea la contratación de un Gestor de Selección que tenga bajo su responsabilidad todo el procedimiento para el reclutamiento y selección de los colaboradores que presten servicio en la empresa, para lo cual se determinara el perfil del profesional a ser contratado asimismo se plantea actualizar las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, donde se especificaran las fases a seguir y los tiempos., finalmente se propone actualizar el Formato de Perfil Profesional con la finalidad de conocer las nuevas exigencias que requiere la empresa.

PERFIL PROFESIONAL: GESTOR DE SELECCIÓN.

- Bachilleres y o Licenciados en Psicología.
- Conocimiento en procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Aplicación y análisis de pruebas proyectivas.
- Aplicación y análisis de pruebas psicométricas.
- Dominio en técnicas de evaluación mediante dinámicas grupales (aplicación e interpretación)
- 2 años de experiencia manejando procesos de selección de personal.
- Experiencia en redacción de informes psicológicos.
- Manejo de Office (word y excell)

FUNCIONES:

- Realizar procesos de reclutamiento y selección para diferentes posiciones (publicación de ofertas en las bolsas de trabajo, filtro curricular, evaluaciones psicológicas y entrevistas)
- Generar contactos con entidades que permitan obtener personal calificado tales como bolsas laborales de instituciones educativas.
- Dominio de entrevistas por competencia.
- Elaborar informes psicolaborales.

COMPETENCIAS:

- Tolerancia al trabajo bajo presión.
- Proactivo y organizado.
- Trabajo en equipo.

Seguidamente como parte de la propuesta se buscara el objetivo que será definir la Política y Procedimiento del Proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal de la empresa. Con la finalidad de establecer un sistema de control interno que ayude a mantener un orden y respeto a las normas internas de la empresa y desarrollar responsabilidades y obligaciones de los involucrados y Contar con un proceso eficaz de reclutamiento, selección y evaluación de personal que nos permita la elección del candidato idóneo para el puesto.

Esta política y procedimiento involucra a todos los responsables de área que requieran la contratación de personal (Planilla Interna), personal para el desarrollo de servicios en cuentas Clientes (Planilla Externa), así como los servicios que se brinden a empresas clientes (Facturables)

La Gerencia de Proyectos será responsable de monitorear todo el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal de la empresa, a través de sus representantes en coordinación con el área que requiere la posición.

Con la finalidad de estandarizar términos se utilizarán las siguientes definiciones:

a.- Reclutamiento: Proceso mediante el cual se busca candidatos con requisitos específicos de formación académica, experiencia profesional y desarrollo de habilidades. Convocatoria Interna y Externa donde se identifica al personal idóneo para laborar en la empresa.

b.- Selección: Se determina cuáles son los candidatos idóneos con las especificaciones de los puestos para desempeñarse adecuadamente.

c.- Evaluación de Potencial: Evalúa aptitudes intelectuales, rasgos de personalidad y competencias adquiridas a través del desarrollo académico y experiencia laboral.

d.- Dinámica Grupal.- Evaluación integral del candidato en situaciones de presión, buscando conocer las estrategias y competencias que posee para resolver problemas e interactuar en equipo.

e.- Examen Ocupacional.- Examen médico exigido por ley a todos los colaboradores que se incorporen a la organización a partir del 01 de Enero del 2024.

Las políticas que se implementarán serán las siguientes:

1.- Los puestos vacantes son cubiertos teniendo en consideración los requisitos del Perfil Profesional y basándose en criterios de eficiencia, efectividad y desarrollo del potencial del colaborador.

2.- Los procesos de reclutamiento, selección y evaluación se efectúan para cubrir los puestos vacantes del personal de la empresa, asimismo para brindar servicios facturables a empresas clientes.

3.- El proceso de reclutamiento, selección y evaluación se inicia únicamente cuando se tiene aprobada y firmada el requerimiento de personal y el Formato de Perfil Profesional debidamente llenado.

4.- El tiempo requerido para cubrir una solicitud será de aproximadamente 20 días calendarios, se tomara en consideración la complejidad del puesto, los beneficios colaterales, y el anuncio en bolsas laborales diversas.

5.- Queda impedido de participar y /o postular en los procesos para el personal administrativo de la empresa los familiares directos: Hermanos, Primos Hermanos, Tíos, Sobrinos.

6.- Una vez concluido el proceso de evaluación, el psicólogo responsable del proceso debe llenar correctamente la Ficha de Ingreso.

El procedimiento será el siguiente:

1.- Contrataciones aprobadas en presupuesto: Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, la orden de servicio deberá ser preparada por el superior inmediato. El proceso debe estar autorizado por la Gerencia de Proyectos, quién confirmará si la posición está presupuestada y/o aprobada. En el caso de posiciones Gerenciales y Jefaturas, se requerirá adicionalmente, la aprobación de los Directores de la empresa.

Contrataciones no presupuestadas: En caso de ser una posición nueva, no incluida en el presupuesto, este proceso deberá contar con la debida justificación y autorización de los Directores de la empresa.

2. Requerimiento de Personal: Para iniciar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal, el área solicitante, enviara el Formato de Perfil Profesional de la posición, con las aprobaciones correspondientes para este fin. Se contará con la Descripción del Puesto, el Perfil Profesional, Rango Salarial y Beneficios aplicables entre otros.

3. Convocatoria de Candidatos: Una vez se cuente con la documentación descrita en el párrafo anterior, se procederá a identificar potenciales candidatos, a través de las siguientes fuentes de reclutamiento y en orden de prioridad:

Bolsas de Trabajo (Bumerán, Computrabajo, Aptitus, y cualquier otra que no sea competencia directa del Corporativo.

- Portal web de la empresa

- Instituciones educativas, Municipalidades, mediante participación activa en las ferias laborales.

- Asociaciones de Jóvenes

- Personas sugeridas por otros miembros de la organización.

4. Identificación de Candidatos: Se procederá a depurar e identificar candidatos cuyos perfiles se ajusten al requerimiento para cubrir la vacante y remitirá al área solicitante los curriculums preseleccionados para un segundo filtro. Se citará a los candidatos pre-seleccionados para entrevistas con los representantes de las áreas involucradas.

5. Entrevista: Estas entrevistas podrán realizarse de manera conjunta con el área solicitante y reclutamiento y selección. Se elabora un banco de preguntas que deberá ser acorde al perfil solicitado. El Gerente de Proyectos participará en entrevistas para cargos de primer nivel, o aquellos cargos claves, que ameriten su concurrencia.

6.- Baterías de Evaluación Psicológica.- Todos los postulantes serán evaluados mediante baterías de pruebas que se consideren convenientes para identificar las competencias requeridas en cada puesto.

7.- Dinámicas Grupales.- se realizaran diversas dinámicas grupales dependiendo del perfil a ser evaluado y las competencias que se desean analizar.

8.- Selección del Candidato.- Finalizado el ciclo de evaluaciones, se evaluarán en forma conjunta, los resultados de las entrevistas sostenidas presentando sus recomendaciones a la Gerencia General. Se tomará la decisión por uno de los candidatos.

9.- Verificación de Antecedentes: Identificada la terna de candidatos, se realiara la verificación de antecedentes de estas personas (referencias legales, judiciales, policiales, comerciales y verificación laboral, así como una visita al domicilio y foto actual del mismo).

10.- Examen Médico Ocupacional.- Se aplicara según ley publicada el 20.08.11 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”, asegurando de cumplir las normas legales vigentes.

11.- Oferta de trabajo: Una vez concluida la verificación de antecedentes y pruebas pertinentes, y de ser satisfactorios los resultados, se procederá a realizar la oferta de trabajo verbal al candidato elegido, la cual deberá considerar: título del puesto, grado salarial, remuneración, condiciones de la contratación y beneficios aplicables.

12.- Preparación del file personal: Aceptada la oferta de trabajo, el Analista de Selección preparará el file personal donde se incluirán las aprobaciones de la oferta laboral, curriculum, copia del DNI, Informe Psicológico, reporte de la verificación de antecedentes y otras comunicaciones relativas al proceso.

El tiempo estimado del proceso será de 20 días, según el cronograma que se indica.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD / TIEMPO DE EJECUCIÓN	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	DÍA 10	DÍA 11	DÍA 12	DÍA 13	DÍA 14	DÍA 15	DÍA 16	DÍA 17	DÍA 18	DÍA 19	DÍA 20
Identificación de Necesidades.																				
Determinar Estrategias de Reclutamiento																				
Definir Perfil del Puesto.																				
Convocatoria.																				
Evaluación Integral.																				
Pruebas Psicométricas.																				
Assessment Centers.																				
Entrevistas por Competencias.																				
Verificación de Antecedentes Laborales.																				
Decision de Contratación.																				

IMPORTANTE: Se consideran días laborables.
 Los plazos podrán variar de acuerdo a la complejidad de cada búsqueda.

ANEXO 18: Autorizaciones



Lima, 21 de Noviembre del 2023

Señores:

Escuela de Posgrado
Programa académico de Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad Cesar Vallejo

Presente.-

Mediante la presente, de acuerdo a lo solicitado, se otorga constancia de autorización para el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **Reclutamiento externo: caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima – 2023**, tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano del Sr. José Martín Álvarez Gonzales.

Sin otro particular,

Atentamente.

Antonieta Espinoza Cardenas

Directora Gerente

E-Mail: aespinoza@generaconsultoresperu.com

Fono: 999 594739





CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a) participante:

Apellidos y nombres: Arto Zamudio Brigitte Alisson


El Sr. José Martín Álvarez Gonzales alumno de la Maestría en Gestión del Talento Humano viene realizando la investigación titulada: Reclutamiento externo: caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima – 2023.

Por medio de la presente, cumplo con informarle que su participación en la investigación es de gran importancia toda vez que permitirá alcanzar los objetivos trazados mediante la entrevista semiestructurada. Asimismo se le hace de conocimiento que la información que brinde será utilizada solo en la presente investigación y con fines académicos, asimismo se respetará la confidencialidad y reserva del caso.

Toda la información que brinde nos permitirá un análisis y perspectiva del problema en estudio así como nos permitirá una perspectiva especializada el cual nos permitirá poder otorgar nuevas propuestas dentro de nuestro ámbito profesional.

Por lo expuesto, el participante acepta de forma voluntaria contribuir con su experiencia y expertiz profesional en la referida entrevista, firmando la presente en señal de conformidad.

Lima 02 de noviembre del 2023

Firma: 

DNI: 71426767

Apellidos y nombres Arto Zamudio Brigitte Alisson



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a) participante:

Apellidos y nombres: Taboada Pérez, Yajaira Del Rosario

El Sr. José Martín Álvarez Gonzales alumno de la Maestría en Gestión del Talento Humano viene realizando la investigación titulada: Reclutamiento externo: caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima – 2023.

Por medio de la presente, cumplo con informarle que su participación en la investigación es de gran importancia toda vez que permitirá alcanzar los objetivos trazados mediante la entrevista semiestructurada. Asimismo se le hace de conocimiento que la información que brinde será utilizada solo en la presente investigación y con fines académicos, asimismo se respetará la confidencialidad y reserva del caso.

Toda la información que brinde nos permitirá un análisis y perspectiva del problema en estudio así como nos permitirá una perspectiva especializada el cual nos permitirá poder otorgar nuevas propuestas dentro de nuestro ámbito profesional.

Por lo expuesto, el participante acepta de forma voluntaria contribuir con su experiencia y expertiz profesional en la referida entrevista, firmando la presente en señal de conformidad.

Lima 02 de noviembre del 2023



DNI: 74645967

Taboada Pérez, Yajaira Del Rosario



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, QUIÑONES LI AURA ELISA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Reclutamiento externo: caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima - 2023", cuyo autor es ALVAREZ GONZALES JOSE MARTIN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 27 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
QUIÑONES LI AURA ELISA DNI: 07721447 ORCID: 0000-0002-5105-1188	Firmado electrónicamente por: AQUINONESL el 07- 01-2024 19:55:43

Código documento Trilce: TRI - 0709716