

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS



**"Propuesta de Mejora en los Procesos de Reclutamiento y
Selección de Personal en Pentatech Construcción SAC, Minera
Yanacocha, Cajamarca 2024"**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autor:
Ing. Quiroz Colina, Julio César

Docente Guía:
Edwin David Vargas Lara

TACNA – PERÚ

2024

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I: Antecedentes del estudio.....	11
1.1. Título del Tema.....	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivo Específico	12
1.4. Metodología	12
1.4.1. Tipo de estudio.....	13
1.4.2. Diseño	13
1.4.3. Población y muestra.....	15
1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
1.5. Justificación	16
1.6. Principales definiciones	17
1.6.1. Reclutamiento de Personal.....	18
1.6.2. Selección de personal	18
1.6.3. Proceso de Reclutamiento y selección.....	18
1.6.4. Perfiles de puesto	18
1.6.5. Criterios de evaluación.....	18
1.6.6. Estrategias de mejora.....	19
1.6.7. Propuesta de mejora.....	19
1.7. Alcances y Limitaciones.....	19
Capítulo II: Marco Teórico	22
2.1. Conceptualización de las variables	22
2.1.1. Fuentes de reclutamiento.....	22
2.1.2. Estrategias de reclutamiento	27
2.1.3. Métodos de selección	31
2.1.4. Criterios de selección	36
2.2. Importancia de las variables	38
2.2.1. Análisis de necesidad de personal.....	38
2.2.2. Definición clara de los perfiles de puesto.....	39

2.2.3. Proceso de selección estructurado.....	40
2.2.4. Evaluación de competencias y habilidades.....	41
2.2.5. Capacitación de entrevistadores y evaluadores	42
2.2.6. Feedback y mejora continua	43
2.3. Análisis comparativo	44
2.4. Análisis crítico.....	47
Capítulo III: Marco Referencial	50
3.1. Reseña histórica.....	50
3.2. Filosofía organizacional	52
3.3. Diseño organizacional	53
3.4. Productos y/o servicios.....	58
3.5. Diagnóstico organizacional.....	59
Capítulo IV: Resultados	61
4. Propuesta de mejora.....	61
4.1. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección.....	61
4.2. Diseño de la mejora en el proceso de reclutamiento y selección.....	82
4.2.1. Mejorar el Reclutamiento y selección de personal.	83
4.2.2. Implementar Programas de capacitación	84
4.2.2.1.Evaluar necesidades de formación	86
4.2.2.2.Desarrollar planes de capacitación	87
4.2.2.3.Fomentar el aprendizaje continuo	87
4.2.3. Establecer sistemas de control.....	87
4.2.3.1.Implementar herramientas de gestión.....	88
4.2.3.2.Definir procedimientos y protocolos.....	88
4.2.3.3.Auditorías regulares	89
4.2.4. Desarrollar indicadores y Sistemas de registro	89
4.2.4.1.Definir KPI´s.....	89

4.2.4.2.Utilizar sistemas de registro de asistencia	89
4.2.4.3.Análisis de Datos	90
4.2.5. Ejecución y seguimiento	90
4.2.5.1.Planificación y comunicación	90
4.2.5.2.Formación y soporte continuo.....	90
4.2.5.3.Evaluación y mejora continua.....	91
4.3. Mecanismos de control en el proceso de reclutamiento y selección.....	91
Capítulo V: Sugerencias	97
Conclusiones.....	99
Bibliografía.....	101
ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	36
Tabla 2	67
Tabla 3	68
Tabla 4	69
Tabla 5	70
Tabla 6	71
Tabla 7	72
Tabla 8	73
Tabla 9	74
Tabla 10	75
Tabla 11	76
Tabla 12	77
Tabla 13	78
Tabla 14	79
Tabla 15	80
Tabla 16	82
Tabla 17	86
Tabla 18	96
Tabla 19	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	14
Figura 2	51
Figura 3	58
Figura 4	60
Figura 5	65
Figura 6	67
Figura 7	68
Figura 8	69
Figura 9	70
Figura 10	71
Figura 11	72
Figura 12	73
Figura 13	74
Figura 14	75
Figura 15	76
Figura 16	77
Figura 17	78
Figura 18	79
Figura 19	80

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado en mejorar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, este trabajo de investigación sugiere métodos de mejora; para atraer y retener trabajadores calificados, y así poder aumentar el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores, reduciendo así la rotación de personal para optimizar los procesos de recursos humanos en reclutamiento y selección. El trabajo de investigación se realizó para mejorar el proceso de reclutamiento y selección mediante una investigación de tipo descriptiva, a través de la observación directa y de un cuestionario para identificar los problemas existentes y mejorar sus procesos, dentro de las propuestas se incluye la implementación de formatos estandarizados, la mejora en los programas de capacitación para el personal del área de recursos humanos, así como la utilización de herramientas digitales para optimizar los tiempos en los procesos de reclutamiento y selección, a su vez realizar la mejora para fomentar el aprendizaje continuo, implementar herramientas de gestión utilizando sistemas de registro de asistencia; implementando técnicas para atraer a la empresa personas capacitadas que cumplan con los perfiles requeridos y estos servirán de base para la toma de decisiones en las vacantes de la empresa; este trabajo de investigación servirá de base para mejorar la eficiencia organizacional así como un ambiente laboral productivo y mejorar la gestión de los recursos humanos.

Palabras claves: Selección de personal, reclutamiento, gestión de recursos humanos, mejora continua, capacitación de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dado que los empleados son el activo más valioso de una empresa para alcanzar el éxito, las empresas y organizaciones en la actualidad buscan contar con los empleados más sobresalientes y destacados. Para cumplir con los objetivos de la empresa, el área de Personas es responsable de administrar los recursos humanos. Seleccionar y controlar personal es una tarea compleja y crucial, dado que una elección inadecuada puede resultar en pérdidas económicas y de tiempo. El reclutamiento de personas tiene como objetivo atraer personas o posibles candidatos de acuerdo a los requisitos de la vacante, por otro lado, la selección de personal se enfoca en seleccionar candidatos con las habilidades y adecuadas para el puesto.

En esta investigación, se presentará una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, una empresa dedicada a la fabricación de productos metálicos para uso estructural y su envío a todo el Perú con sede en el distrito de Miraflores, Lima, la empresa opera a nivel nacional. Este estudio se enfocará en mejorar los procedimientos realizados por el área de Recursos Humanos, encargada de conseguir personal para las diversas áreas de construcción dentro de la compañía y a nivel nacional.

En el primer capítulo de este trabajo de investigación se abordará la conceptualización del planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y luego se presenta la metodología que se utilizará para cumplir con estos objetivos, se presenta también la justificación de este trabajo de investigación.

El segundo capítulo abordará el marco teórico. Se proporcionará una explicación de las bases teóricas de las variables de estudio que sustentaron el trabajo realizado, así como un cuadro de análisis comparativo.

El tercer capítulo abordará el marco referencial y abordará todo lo relacionado con la empresa objeto de estudio, comenzando con una reseña histórica y continuando con la filosofía organizacional, el diseño organizacional, el organigrama institucional y los servicios que ofrece el consorcio. Finalmente, la matriz FODA se utiliza para el diagnóstico organizacional.

El cuarto capítulo presentará los resultados de la investigación, el diagnóstico, diseño y mecanismos de control de la propuesta se abordan en este capítulo para cumplir con los objetivos específicos planteados.

En el quinto capítulo incluirá las sugerencias y recomendaciones para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.

Capítulo I: Antecedentes del estudio

1.1. Título del Tema

"Propuesta de Mejora en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024".

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa Pentatech Construcción SAC enfrenta un problema debido al bajo desempeño y falta de compromiso de algunos de sus colaboradores. Esto es provocado por la falta de controles y registros en los procesos de reclutamiento y selección de personal. La ausencia de un estructurado y eficiente proceso para la contratación de empleados idóneos da como resultado una incorporación deficiente de personal, lo cual impacta de manera negativa en el desempeño laboral y esto aumenta el costo que se tiene al momento de afiliar y capacitar al personal.

Reclutar personal es una tarea complicada que tiene como objetivo principal atraer a los mejores candidatos los cuales deben de estar calificados para diversas posiciones de acuerdo a los requerimientos. La selección de personal es muy importante para garantizar de alguna manera que los nuevos empleados cumplan con los requisitos y exigencias de la empresa, ya que, si no se tiene un adecuado proceso de reclutamiento y selección, la empresa corre el riesgo de incorporar personal no idóneo, lo que puede afectar la productividad y aumentar los costos operativos. Para abordar y mejorar este proceso, es esencial contar con los mejores talentos y personal adecuado para cubrir así los puestos de trabajo, ayudando a la empresa a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, asegurando que se ajusten con la visión, misión y objetivos de la empresa.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar e implementar mejoras en los procesos de reclutamiento y selección de personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, para aumentar la retención de empleados calificados y mejorar el desempeño laboral en la organización.

1.3.2. Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico de la empresa para conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.
- Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.
- Elaborar formatos y registros de control que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.

1.4. Metodología

La metodología empleada para la propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Pentatech Construcción SAC es una

investigación descriptiva, donde se realizará una observación directa y se hará la recolección de datos mediante un cuestionario.

1.4.1. Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo, porque se observa cómo se están llevando a cabo actualmente los procesos de reclutamiento y selección en la empresa, donde se recopilarán datos para identificar los problemas existentes, así como donde se puede mejorar los procesos.

1.4.2. Diseño

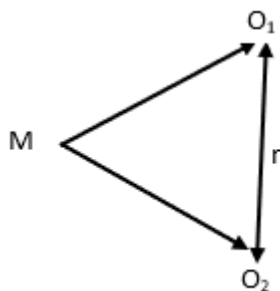
El diseño de este trabajo de investigación es no experimental, transversal y correlacional. La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

- **No experimental:** En este tipo de investigación, no se manipulan deliberadamente variables. En lugar de eso, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. En este caso, el estudio se centra en observar los procesos de reclutamiento y selección de personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, en su estado actual, sin intervenir directamente en ellos, para luego analizarlos y proponer mejoras.

- **Transversal:** Este tipo de diseño de investigación se lleva a cabo en un solo punto en el tiempo, recopilando datos de una muestra representativa de la población en un momento específico. En este estudio, se recopilarán datos sobre los procesos de reclutamiento y selección y se correlacionarán con la retención de empleados y el desempeño laboral en un momento determinado.
- **Correlacional:** Este tipo de investigación busca determinar si existe una relación entre dos o más variables, pero no implica establecer una relación de causa y efecto. En este estudio, se buscará correlacionar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección con la retención de empleados calificados y el desempeño laboral en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, sin intentar establecer una relación causal directa.

Figura 1

Diseño no experimental, transversal y correlacional



Donde:

M: 50 trabajadores de la empresa Pentatech Construcción SAC.

O₁: Observación del reclutamiento y selección del personal

r: Relación entre variables

O₂: Observación del desempeño laboral

1.4.3. Población y muestra

Población, está conformada por el personal de Pentatech Construcción SAC.

Muestra, está realizada por 50 entrevistados.

La muestra está conformada por el personal de Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, entre ellos están Operadores, Operarios Montajistas, Operarios Andamieros, Operarios Electricistas.

1.4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.4.4.1. Técnicas

La encuesta se describe como un método de investigación que utilizará un conjunto estandarizado de procedimientos que implica la recopilación, el procesamiento y el análisis de conjuntos de datos seleccionados que son representativos de una población o universo más grande, del cual se extraen los resultados que se obtengan.

1.4.4.2. Instrumentos

El cuestionario es un método tradicional de recopilación y recolección de datos y se empleará como herramienta en esta investigación. Por su versatilidad, puede ser utilizado como herramienta de investigación y herramienta de evaluación de personas, procesos y programas. Es una forma de evaluación que puede incluir aspectos cualitativos y cuantitativos. Es menos profunda e impersonal que una entrevista en persona para recopilar información de las mismas personas.

Al mismo tiempo, me permite dirigirme al público de forma rápida y económica, también se utilizará la observación directa, observando directamente los procesos de

reclutamiento y selección en acción para identificar áreas de mejora y evaluar su eficacia en la práctica, se utilizará el análisis de documentos para revisar documentos internos de la empresa, como políticas de contratación, registros de contratación y evaluaciones de desempeño, para obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre los procesos de reclutamiento y selección, así como sobre la retención de empleados y el desempeño laboral.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

El propósito principal de este estudio es investigar el proceso de reclutamiento y selección del personal con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en Pentatech Construcción SAC a través de la recopilación y análisis de datos, se busca contribuir al conocimiento existente en este campo, respaldando así la necesidad de mejorar estos procesos.

Al fundamentar los resultados obtenidos en antecedentes teóricos y literatura previa, se fortalece la base de conocimiento sobre la relación entre el reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral, lo que justifica la importancia de este estudio para la comunidad académica y profesional.

1.5.2. Práctica

La implementación de los hallazgos de este estudio en los procesos de reclutamiento y selección de Pentatech Construcción SAC tendrá un impacto directo en la mejora del desempeño laboral de sus colaboradores. Este beneficio práctico

responde a la necesidad de optimizar los recursos humanos de la empresa y mejorar su competitividad en el mercado.

Además, al mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, se pueden esperar otros beneficios tangibles, como la reducción de costos asociados con la rotación de personal y el aumento de la productividad y la calidad del trabajo realizado.

1.5.3. Metodológica

Este trabajo de investigación servirá como guía y referencia para futuras investigaciones sobre temas similares, proporcionando un marco metodológico sólido para abordar la relación entre el reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral.

Los enfoques metodológicos aplicados en este estudio podrán ser replicados y adaptados por otras organizaciones que deseen mejorar sus propios procesos de reclutamiento y selección, lo que contribuirá al desarrollo de herramientas de gestión, estrategias efectivas y la mejora continua de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

1.6. Principales definiciones

Dentro de las principales definiciones tenemos el reclutamiento de personal, así como la selección de personal.

1.6.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es el proceso de identificar y atraer a candidatos potenciales para ocupar posiciones dentro de una organización (Werther & Davis, 2008).

1.6.2. Selección de personal

La etapa del proceso de administración de recursos humanos en la cual se escoge, entre los candidatos reclutados, aquellos que tienen mayores probabilidades de adaptarse al cargo y desempeñarse adecuadamente (Chiavenato, 2009).

1.6.3. Proceso de Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal comprende un conjunto de actividades organizadas y desarrolladas para captar y elegir a los mejores candidatos, optimizando el ajuste entre las necesidades de la organización y las competencias de los candidatos (Chiavenato, 2009).

1.6.4. Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto precisos son esenciales para atraer candidatos calificados y evaluar su idoneidad para el trabajo esta claridad facilita tanto la atracción como la evaluación de candidatos, asegurando un proceso de selección más efectivo y alineado con las necesidades organizacionales (Gary, 2016).

1.6.5. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el

trabajo, con el fin de determinar cuán productivo es un trabajador y si podría mejorar su desempeño en el futuro (Dolan et al., 2007).

1.6.6. Estrategias de mejora

Mejorar los procesos de reclutamiento y selección implica la implementación de tecnologías avanzadas, la estandarización de procedimientos y la formación continua de los responsables del proceso (Bohlander & Snell, 2013).

1.6.7. Propuesta de mejora

La capacitación continua es crucial para que los profesionales de recursos humanos se mantengan actualizados con las mejores prácticas y nuevas tendencias en reclutamiento y selección (Noe, 2017).

La estandarización de procedimientos asegura la consistencia y equidad en el proceso de selección, mejorando la transparencia y reduciendo el sesgo (Mondy & Martocchio, 2016).

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcances

- El presente trabajo de investigación utilizará herramientas de evaluación más precisas y objetivas.
- Mejorar en el ajuste entre los perfiles de los candidatos y los requisitos de los puestos vacantes en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.

- Formación continua del personal encargado del reclutamiento y selección, asegurando que estén actualizados.
- Estandarización de procedimientos, lo que garantiza una mayor equidad y transparencia en el proceso de selección.
- Asegurar que los procesos de reclutamiento y selección estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- El presente trabajo de investigación abarca únicamente a los trabajadores de Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.

1.7.2. Limitaciones

El presente trabajo de investigación tiene las siguientes limitaciones:

- El período de tiempo de recolección de datos a partir de abril 2024.
- El estudio se lleva a cabo y es válido en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.
- Las mejoras propuestas pueden requerir un tiempo considerable para ser implementadas y para que sus beneficios se materialicen.
- Necesidad de proporcionar capacitación continua, lo que puede ser un desafío en términos de tiempo y recursos.
- Riesgo que el personal a pesar de la formación ofrecida, no adquieran las competencias necesarias para desarrollar sus trabajos.

- Los procesos de mejora requieren una evaluación continua y ajustes periódicos, lo que implica un compromiso a largo plazo.
- Necesidad de establecer indicadores de rendimiento claros para monitorear y evaluar el éxito de las mejoras implementadas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Conceptualización de las variables

A continuación, se presentan la conceptualización de las variables de estudio que sustentan el presente trabajo de investigación sobre la propuesta de mejora en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en Pentatech Construcción SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024.

2.1.1. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento se refieren a los diferentes canales utilizados para atraer candidatos. Estas pueden ser internas, aprovechando el talento existente dentro de la organización, o externas, buscando talento fuera de la empresa.

Los modelos de contratación tradicionales se basan en el conocimiento y la experiencia del candidato, mientras que los modelos de competencias exigen que el empleado desarrolle sus habilidades mediante el pensamiento estratégico y la adaptación a entornos cambiantes (Veintimilla y Velásquez, 2017).

El reclutamiento es el primer paso en el proceso de obtener personas, seleccionarlas, contratarlas e integrarlas a las organizaciones, a su vez indica que todas las operaciones y procedimientos de la organización se unifican con la única intención de identificar y atraer empleados potenciales, es así que el objetivo del reclutamiento es tanto cualitativo como cuantitativo, ya que es crucial no sólo para la cantidad sino también para la calidad del recurso humano (Ganga & Sánchez, 2008).

Existe una variedad de métodos de reclutamiento, y una vez que se ha identificado el segmento de la población con una alta concentración de candidatos potenciales, se decide qué método es el más adecuado para generar interés en las personas. Podemos atraer a candidatos para nuestras ofertas de trabajo con una variedad de técnicas de contratación. Las dos categorías principales de fuentes de atracción son el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

2.1.1.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene la ventaja de crear un ambiente positivo dentro de la organización, ya que los miembros perciben la posibilidad de ascender y desarrollarse profesionalmente allí. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; será suficiente prepararlo para sus tareas específicas sin tener que introducirlo a la cultura corporativa. El reclutamiento interno puede generar un ambiente de frustración entre aquellos que no logran ascender (Werther & Davis, 2008).

El reclutamiento interno es el proceso de encontrar y atraer candidatos para ocupar puestos dentro de la organización, esto reduce los costos, mejora el conocimiento de los candidatos, aumenta la motivación y la retención de empleados y permite una adaptación más rápida. Los anuncios internos, los sistemas de gestión del talento, los programas de desarrollo de carrera y las promociones o transferencias son algunos de los métodos utilizados. Sin embargo, presenta desafíos como la resistencia al cambio, la falta de talento interno y las posibles percepciones de inequidad. Para garantizar una amplia gama de habilidades y perspectivas, debe equilibrarse estratégicamente con el reclutamiento externo (Noe, 2017).

El reclutamiento interno es una etapa muy importante en la gestión de recursos humanos. Este método implica promover a los empleados actuales o transferirlos a diferentes puestos dentro de la misma empresa para llenar puestos vacantes, enfatiza que el reclutamiento interno mejora la moral de los empleados al brindarles oportunidades claras de crecimiento profesional ya que los empleados se encuentran familiarizados con la cultura organizacional y requieren menos tiempo para integrarse, esta suele ser más económica y rápida que el reclutamiento externo (Cascio, 2019).

- **Ventajas del reclutamiento interno**

- El conocimiento organizacional de los empleados actuales ya que son más familiarizados con la cultura, políticas y procedimientos de la organización, lo que reduce el tiempo de adaptación y capacitación.
- La motivación y moral de los empleados para las diferentes oportunidades de ascenso y desarrollo profesional ya que puede aumentar de manera significativa la moral entre los empleados.
- La reducción de costos en la contratación interna suele ser menos costosa y más rápida que la contratación externa.

- **Desventajas del reclutamiento interno**

- La limitación de nuevas ideas ya que, si la organización se concentra en sus empleados actuales, puede perder la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y perspectivas del mercado externo.

- La competencia interna puede causar tensiones y rivalidad entre empleados que compiten por puestos similares.
- El efecto cascada ya que la promoción interna puede generar puestos vacantes en otros niveles, lo que podría resultar en un ciclo continuo de contratación.

2.1.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es el proceso mediante el cual las empresas buscan talento en el mercado laboral externo para cubrir sus necesidades de personal. A través de este método, las empresas pueden diversificar su fuerza laboral incorporando nuevas habilidades y experiencias que pueden no estar disponibles en su propio equipo. El reclutamiento externo ayuda a renovar y fortalecer la empresa con perspectivas nuevas y habilidades específicas para roles especializados, aunque puede requerir más tiempo y gastos (Werther & Davis, 2008).

Aborda el reclutamiento externo como una parte crucial de la gestión de recursos humanos. Aunque reconoce los desafíos como los costos y la integración cultural, destaca las ventajas de diversificar la fuerza laboral con nuevas habilidades y perspectivas, también proporciona estrategias detalladas para atraer y seleccionar candidatos externos que se encuentren alineados a los requisitos del puesto y la cultura de la empresa (Cascio, 2019).

Incluye estrategias para encontrar y atraer candidatos calificados, métodos de selección para evaluar las habilidades y aptitudes necesarias, y la importancia de mantener una buena reputación de empleador para atraer a los mejores talentos al

mercado laboral, así mismo discute temas como los beneficios y desventajas del reclutamiento externo en comparación con el reclutamiento interno, así como la importancia de un proceso de integración efectivo para garantizar una transición fluida y exitosa de los nuevos empleados externos (Dessler, 2020).

- **Ventajas del reclutamiento externo**

- Tenemos nuevas habilidades y perspectivas que nos permite la incorporación de talento nuevo ya que tiene experiencias, habilidades y puntos de vista diferentes a los que ya están presentes en la organización, lo que puede enriquecer y diversificar el equipo.
- Existe la renovación y cambio, ya que ayuda a las organizaciones a renovarse y revitalizarse al introducir nuevas ideas y métodos con los nuevos empleados, lo que puede ser crucial en industrias.
- Con la rápida disponibilidad de talento, ya que, en ocasiones, permite cubrir vacantes urgentes más rápidamente, especialmente cuando se necesita un perfil específico que ya está disponible en el mercado laboral.
- El menor riesgo de actitud social de rechazo que reduce el riesgo dentro de la organización, donde los empleados actuales pueden no ver la manera como hacen las cosas.

- **Desventajas del reclutamiento externo**

- La limitación de nuevas ideas tiene costos más altos debido a que se requieren recursos para la búsqueda, selección y entrenamiento de nuevos empleados,

esto generalmente implica costos y tiempo más altos.

- La adaptación cultural donde un nuevo empleado no se adapte por completo a la cultura organizacional existente, lo que podría afectar la cohesión y la moral del equipo.
- Existe menor conocimiento inicial al contratar a personas externas en comparación a los colaboradores actuales que ya tienen idea sobre la organización y sus procesos. Si los empleados actuales creen que no tienen oportunidades de crecer o avanzar dentro de la organización, esto puede desmotivarlos.
- Existe mayor probabilidad de fracaso inicial por la contratación externa, tiene más probabilidades de fracasar, ya sea porque el nuevo empleado no cumple con las expectativas o porque no se adapta adecuadamente al puesto.

2.1.2. Estrategias de reclutamiento

El reclutamiento es un proceso muy importante para las empresas, y existen diferentes métodos que pueden ser utilizados para atraer al talento adecuado. Aquí nombraré algunas de las principales estrategias:

2.1.2.1. Publicidad de empleo

Una estrategia clave en el proceso de contratación es la publicidad de empleo, que busca atraer candidatos para cubrir puestos vacantes en la empresa, es crucial proporcionar una descripción detallada y precisa del puesto vacante, incluidas las

responsabilidades, requisitos, competencias requeridas, la ubicación y las ventajas ofrecidas. Para que los candidatos adecuados se interesen, esta descripción debe ser atractiva y persuasiva, encontrar los canales de publicación más efectivos para llegar al público objetivo es crucial. Estos pueden incluir sitios web de empleo como LinkedIn, Indeed, Computrabajo, Bumerán, así como redes internas de empresas, asociaciones profesionales, universidades y ferias de empleo.

Los anuncios de trabajo deben ser claros y concisos, destacando los aspectos más atractivos del trabajo y de la empresa como empleador, un lenguaje directo y motivador puede atraer a los candidatos adecuados, en el mundo digital, es crucial optimizar los anuncios de trabajo para los motores de búsqueda; esto implica utilizar palabras clave pertinentes que los candidatos puedan usar al buscar trabajo en línea, mantener un seguimiento de la efectividad de los canales de publicidad utilizados es crucial. Esto puede incluir la cantidad de candidatos que aplican en cada canal, la calidad de los candidatos y la tasa de conversión de las aplicaciones en contrataciones, la estrategia de reclutamiento se puede cambiar y mejorar continuamente mediante el análisis de estos datos.

2.1.2.2. Redes de contactos y recomendaciones

También conocidas como networking y son las conexiones que estableces con personas dentro y fuera de tu campo profesional se conocen como redes, estas conexiones pueden incluir amigos, colegas, profesionales de la industria o incluso personas que conoces en conferencias y eventos, el objetivo principal del networking es establecer relaciones que puedan ser útiles para intercambiar información, consejos profesionales, oportunidades laborales y apoyo mutuo. Las

recomendaciones son testimonios o referencias de otras personas sobre sus habilidades, trabajos y personalidad. Estas recomendaciones pueden ser verbales o escritas.

2.1.2.3. Colaboración con universidades y centros de formación

Las universidades suelen ser lugares donde se lleva a cabo investigación avanzada, la colaboración con ellos puede brindar acceso a conocimientos especializados, investigación innovadora y avances tecnológicos que pueden ser beneficiosos para la empresa, los programas de capacitación y desarrollo profesional están disponibles en universidades y centros de capacitación, a través de la colaboración con ellos, las empresas pueden mejorar las habilidades y competencias de sus empleados y asegurarse de que estén al día con las últimas prácticas y conocimientos en su campo, las alianzas con universidades brindan oportunidades para encontrar y contratar talento joven prometedor; para atraer y retener a los mejores talentos antes de que ingresen al mercado laboral, las empresas pueden establecer relaciones tempranas con estudiantes destacados.

2.1.2.4. Programas de pasantías y prácticas

Los programas de prácticas y pasantías son iniciativas educativas y formativas que permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en un entorno profesional real. Por lo general, empresas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales e instituciones académicas ofrecen estos programas, para complementar la teoría aprendida en el aula con habilidades prácticas y conocimientos del mundo laboral, tienen como objetivo principal proporcionar a los participantes experiencias prácticas relacionadas con su campo de estudio.

Los estudiantes desarrollan habilidades prácticas y técnicas al aplicar sus conocimientos teóricos en situaciones de trabajo reales, mediante los programas de pasantías permiten a los estudiantes explorar diferentes áreas de su campo de estudio y evaluar sus intereses y habilidades en un entorno laboral real; los participantes pueden desarrollar habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y la resolución de problemas, que son esenciales para el éxito profesional, las pasantías ofrecen a los profesionales la oportunidad de establecer contactos dentro de la industria, lo que puede ser crucial para futuras oportunidades laborales.

2.1.2.5. Reclutamiento interno

Como se habló anteriormente el reclutamiento interno es el proceso por el cual las empresas buscan completar las vacantes disponibles con personal de la misma empresa, ya que los empleados internos están más familiarizados con la cultura, políticas y procedimientos de la empresa, lo que los ayuda a adaptarse más rápido, brindando oportunidades de crecimiento dentro de la organización y así pueden motivar a los empleados y reducir la rotación, el reclutamiento interno es importante debido a que no requiere publicidad ni procesos de selección extensos, el reclutamiento interno normalmente es más rápido y económico en comparación al reclutamiento externo; la promoción interna permite a la empresa invertir en las habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores que ya están alineados con las necesidades y valores de la empresa.

2.1.2.6. Estrategias de employer branding

Una cultura organizacional sólida significa que los valores, la misión y la visión de la empresa están claramente definidos y promovidos de manera consistente; es muy importante mejorar la imagen de la empresa como un buen lugar para trabajar a través de reseñas en los sitios web de trabajo, premios de marca de empleador y presencia en las redes sociales; mejorar la experiencia del empleado actual en todos los puntos de contacto, desde el proceso de contratación hasta el desarrollo profesional y la cultura laboral.

Mantener a los empleados informados y comprometidos a través de comunicaciones claras y transparentes sobre la estrategia, los objetivos y los cambios de la empresa son una parte fundamental para lograr el compromiso de cada uno de los trabajadores brindándoles oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua que les permitan avanzar en sus carreras dentro de la empresa, es crucial animar a los empleados a participar activamente y reconocer sus logros para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, a su vez proporcionar beneficios y sueldos competitivos en el mercado para que no exista demasiada rotación del personal y así sentirse comprometidos con la empresa.

2.1.3. Métodos de selección

Dentro de los métodos a utilizar dentro del trabajo de investigación tenemos:

2.1.3.1. Selección de Personal

La selección de personal es el proceso de integración de recursos humanos que incluye la selección de personal, y es el paso siguiente al reclutamiento. Los

procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos deben entenderse como una sola etapa: el ingreso de recursos humanos a la empresa. El reclutamiento es una actividad de divulgación, llamando la atención, aumentando la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, mientras que la selección es una actividad de oposición, elección, elección y decisión, clasificación, filtración y restricción de la entrada (Chiavenato, 2011).

La función administrativa de selección de personal se enfoca en ubicar al personal capaz de trabajar para alcanzar los objetivos de la empresa, se trata de encontrar personas competentes para los puestos adecuados, en el momento adecuado y a un precio razonable. (Bedregal, 2006).

El proceso de contratación de empleados en una organización se conoce como selección de personal. Comienza con una solicitud de trabajo o con un reclutador que encuentra un perfil atractivo, y termina con la contratación de un nuevo empleado (Bedregal, 2006).

2.1.3.2. Entrevista

La entrevista viene hacer una técnica de recopilación de datos que, es utilizada en procesos de investigación, tiene un valor propio, tiene las mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recopilación de información. Por lo tanto, todo lo que sigue será útil tanto para el desarrollo de la técnica durante una investigación como para su uso aislado y puntual. (Folgueiras, 2016).

Tipo de entrevistas

a) Según su flexibilidad tenemos:

- Estructurada: Es estrictamente definida y presenta las mismas preguntas a cada participante en el mismo orden.
- No estructurado: permite un diálogo flexible, intercambiar con los entrevistados y cambiar de dirección durante el curso, y brinda las recomendaciones necesarias en situaciones de comunicación inesperadas.
- Semiestructurado: una situación de conversación en la que se utilizan tanto preguntas preparadas como otras preguntas no esperadas.

b) Según el número de participantes tenemos:

- Individual: Solo el entrevistador y el entrevistado participan en la conversación.
- Colectiva: al mismo tiempo interviene un entrevistador o más entrevistadores. Y debido a las diferencias en los criterios publicados, este produce una gran cantidad de respuestas cuando se hace correctamente.

c) Según la situación de comunicación tenemos:

- Directa: la entrevista se lleva a cabo en persona entre el entrevistador y el entrevistado.
- Indirecta: Un medio tecnológico, como la radio, el teléfono, la televisión, Internet o una combinación de estos, media el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

2.1.3.3. Evaluación

El psicosocial y el administrativo serían los dos objetivos principales de la evaluación. Desde una perspectiva psicosocial, la evaluación ayuda a las personas a crecer y adaptarse al entorno de trabajo. Por lo tanto, la evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño, el comportamiento, las cualidades, las deficiencias, los logros o el potencial de desarrollo de los empleados. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación ayuda a elegir al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, tomar decisiones sobre incrementos salariales o comenzar programas de capacitación, entre otras cosas. (Grados et al., 2006).

Analiza una variedad de enfoques de evaluación, como la evaluación desarrollada por competencias y la retroalimentación 360 grados, y destaca la importancia de implementarlos de manera equitativa y efectiva para brindar una evaluación precisa del desempeño de los empleados. También enfatiza el uso de la gestión por competencias para evaluar el desempeño, identificando y evaluando las competencias esenciales para cada puesto en la empresa. Este método no solo facilita la evaluación del desempeño actual de los empleados, sino que también ayuda a planificar el crecimiento y la mejora continua de los empleados (Ariza, 2018).

2.1.3.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral se basa en la competencia profesional. Quien posee los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y adaptable, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo, lo que está relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, también se ha

distinguido entre competencias esenciales, que serían las competencias requeridas para una actuación media o mínimamente adecuada, Debido a las necesidades distintas, cada persona tiene una motivación diferente.

2.1.3.5. Competencias

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo o función específica dentro de una organización de manera efectiva. Estas habilidades no se limitan a competencias técnicas específicas; también incluyen habilidades interpersonales, capacidades para resolver problemas, adaptabilidad al cambio y otras habilidades necesarias para tener un desempeño exitoso en el ámbito laboral.

Las competencias laborales son esenciales para el éxito de las organizaciones y para el desarrollo personal y profesional de las personas. Los empleados deben adaptarse al cambio, con alineación de estrategias organizacionales, desarrollo continuo, evaluación y medición, así como la gestión del talento. Las competencias laborales se dividen en seis grupos así:

Tabla 1*Grupos de las competencias laborales*

Grupos	Competencias
Competencia de desempeño y Operativas	<ul style="list-style-type: none">• Orientarse hacia el resultado.• Atención al orden, la calidad y la perfección.• Impulso de iniciar• Búsqueda de información.
Competencia de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilidad Interpersonal.• Orientación al cliente.
Competencia de Influencia	<ul style="list-style-type: none">• Persuasión e Influencia.• Construcción de Relaciones.• Desarrollo.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none">• Actitudes de mando.• Trabajo en grupo y cooperación.• Liderazgo de grupos.• Pensamiento Analítico.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento Conceptual.• Capacidades.• Autocontrol.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none">• Confianza en si mismo.• Hábitos de organización.

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Criterios de selección

Los estándares de selección de personal pueden variar según el tipo de empresa y los puestos específicos que se necesiten por lo que se puede considerar los siguientes elementos:

- Las competencias blandas o habilidades interpersonales: evaluar habilidades como

la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la capacidad de resolución de problemas, el liderazgo y la comunicación efectiva, entre otras cualidades.

- La experiencia profesional relevante al evaluar la experiencia previa del candidato en puestos relacionados o en industrias similares.
- Las competencias técnicas que consideran la evaluación de habilidades específicas relacionadas con el trabajo, como conocimientos técnicos, experiencia previa en el campo, certificaciones pertinentes, etc.
- La educación y formación académica es muy importante en la evaluación de la formación académica del candidato, incluidos títulos universitarios, cursos pertinentes, diplomados, etc.
- Las aptitudes y capacidades para evaluar las habilidades necesarias para el trabajo, como habilidades analíticas y capacidad de aprendizaje rápido, entre otras.
- La motivación y compromiso para evaluar la motivación del candidato para el trabajo y su compromiso a largo plazo con la empresa.
- Las referencias y recomendaciones que verifique las referencias y recomendaciones de empleadores anteriores o personas pertinentes.
- Las entrevistas y evaluaciones prácticas para realizar entrevistas estructuradas y así poder evaluar las competencias y habilidades del candidato.
- Los antecedentes y verificación de datos para verificar los antecedentes del candidato, incluidos sus antecedentes penales, historial laboral y datos personales, entre otros.

2.2. Importancia de las variables

Para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en Pentatech Construcción SAC, es crucial considerar varias variables que pueden impactar positivamente en la eficiencia y efectividad de estos procesos. Aquí detallo algunos de los más importantes:

2.2.1. Análisis de necesidad de personal

Para asegurarse de que los procesos de reclutamiento y selección sean efectivos y puedan satisfacer las demandas de la organización, es esencial realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de personal. Aquí describo los pasos principales de este análisis:

- El primer paso es identificar y describir claramente los puestos vacantes dentro de la empresa. Esto puede ocurrir debido al crecimiento del negocio, la rotación de personal o la necesidad de expandirse.
- Cada puesto debe tener una descripción detallada del trabajo que incluya las responsabilidades principales, los objetivos del trabajo, las relaciones laborales y cualquier otro detalle relevante. Esto explica lo que se espera del nuevo empleado.
- Determinar las competencias técnicas, habilidades específicas y competencias blandas necesarias para desempeñar efectivamente el puesto es crucial. Esto puede incluir conocimientos técnicos, experiencia en el campo, certificaciones y habilidades como trabajo en equipo, resolución de problemas y liderazgo, entre otras actividades que llegue a desempeñar.

- Para evaluar el ajuste del candidato potencial, es importante considerar el entorno laboral y cultural de la empresa. Esto incluye cosas como el estilo de gestión, los valores de la organización, la estructura del trabajo y otros factores que pueden afectar el éxito del empleado en la empresa.
- Es útil hablar con los gerentes de departamento y otros interesados internos relevantes para obtener una comprensión completa de las necesidades del puesto. Esto puede brindar perspectivas adicionales sobre las habilidades y competencias requeridas para el nuevo empleado y las expectativas de desempeño.
- Una vez que se han identificado todas las necesidades de personal, es crucial darles prioridad en función de su impacto en la empresa y de la urgencia de cubrir los puestos. Esto mejora la distribución de recursos y los esfuerzos de reclutamiento.

2.2.2. Definición clara de los perfiles de puesto

Los perfiles de puesto es una descripción detallada y organizada de las responsabilidades, funciones, competencias técnicas y habilidades blandas necesarias para desempeñar una posición específica en una empresa. Este perfil especifica las funciones y objetivos del puesto, así como las cualidades y habilidades que un candidato ideal debe tener para cumplir con las expectativas del puesto. Dentro de los perfiles de trabajo tenemos:

- Que la descripción del puesto se indiquen claramente las responsabilidades principales y secundarias. Esto puede incluir tareas diarias, proyectos y supervisar a otros empleados si es necesario.

- Los conocimientos, habilidades y experiencia específicos necesarios para realizar las funciones del puesto de manera efectiva. Esto puede incluir conocimientos técnicos especializados o certificaciones necesarias.
- Se requiere de un nivel educativo mínimo, años de experiencia en trabajos similares y habilidades lingüísticas, todo esto en conjunto y teniendo los perfiles de trabajo claros y bien definidos ayuda a seleccionar a los candidatos adecuados que cumplan con los requisitos específicos del puesto. Además, ayuda a los empleados actuales a comprender sus responsabilidades y expectativas laborales.

2.2.3. Proceso de selección estructurado

Para garantizar que todos los candidatos reciban una evaluación justa y objetiva, es esencial implementar un proceso de selección estructurado que cuenta con una serie de características, así como:

- Describir las responsabilidades, habilidades y competencias requeridas para el puesto.
- Publicar la oferta de trabajo de forma clara y precisa, publicar la oferta laboral describiendo los requisitos del puesto y las expectativas de la empresa.
- Revisar los CVs de los candidatos utilizando criterios predefinidos y selecciona aquellos que mejor se ajusten al perfil buscado.
- Las preguntas de las entrevistas estructuradas deben estar relacionadas de acuerdo al puesto laboral. Estas preguntas deben ser las mismas para todos los

candidatos y basarse en situaciones hipotéticas o comportamientos pasados relevantes.

- El uso de un proceso de selección estructurado mejora la calidad de las contrataciones, garantizando que los candidatos posean las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en el puesto.

2.2.4. Evaluación de competencias y habilidades

Es importante contar con una evaluación de competencias blandas. Las habilidades técnicas pueden aprenderse, pero el éxito en cualquier trabajo depende de la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación.

- Las competencias blandas ayudan a determinar si un candidato se adaptará bien a la cultura de la organización actual. Esto es fundamental para mantener la cohesión del equipo.
- Para poder trabajar en equipo, manejar clientes y stakeholders, y desarrollar proyectos colaborativos, es necesario comunicarse claramente y de manera efectiva.
- La capacidad de influir, motivar y guiar a otros es importante para impulsar iniciativas y resolver problemas, incluso en roles que no requieren directamente liderazgo.
- La capacidad de adaptarse y recuperarse de dificultades en un entorno cambiante es esencial para el rendimiento personal y organizacional.

- La integridad y la responsabilidad profesional son ejemplos de competencias blandas que son esenciales para mantener la reputación y el buen funcionamiento de la empresa.

2.2.5. Capacitación de entrevistadores y evaluadores

La capacitación adecuada de evaluadores y entrevistadores es esencial para garantizar decisiones de contratación consistentes y de alta calidad, para no tener rotación de personal; aquí detallo algunas características:

- Cuando los entrevistadores y evaluadores se capacitan en técnicas estandarizadas de entrevista y evaluación de competencias, tienen más probabilidades de realizar evaluaciones consistentes y objetivas; esto ayuda a evitar sesgos personales.
- A través de la capacitación en técnicas adecuadas, los entrevistadores pueden identificar de manera efectiva las habilidades y competencias necesarias para el puesto. Esto garantiza que las decisiones de contratación estén basadas en criterios claros y relevantes para el desempeño laboral.
- Para garantizar que todos los procesos de contratación cumplan con las leyes y regulaciones vigentes, es esencial brindar capacitación en cumplimiento de normas laborales. Esto incluye temas como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la privacidad de los datos de los candidatos.
- Una entrevista bien gestionada y profesional no solo refleja bien la empresa, sino que también mejora la experiencia del candidato. Esto puede mejorar la percepción de la marca de la empresa por parte de los empleados y aumentar la probabilidad de atraer y retener talento de alta calidad.

2.2.6. Feedback y mejora continua

Para mejorar continuamente, es importante recibir comentarios tanto de los candidatos como de los empleados contratados; es importante por:

- Identificando las áreas de mejora, realizando feedback a los candidatos y empleados puede revelar áreas en las que los procesos actuales de contratación y selección podrían estar fallando o pueden mejorarse.
- Realizando el feedback podemos saber qué partes del proceso de reclutamiento y selección funcionan bien y cuáles no, puede ayudar a asignar recursos de manera más efectiva. Esto puede incluir ajustes al presupuesto de contratación y optimización del tiempo del equipo de recursos humanos.
- Mejorar constantemente los procesos de reclutamiento puede ayudar a atraer a los mejores candidatos y retener a los empleados una vez que se han incorporado a la organización. La confianza y el compromiso se fomentan por un proceso efectivo y transparente.
- Cultura organizacional: Los comentarios de los empleados contratados pueden ayudar a determinar cómo se alinean las expectativas durante el proceso de selección con la realidad del trabajo y la cultura organizacional. Esto permite ajustar la evaluación del ajuste cultural y las habilidades blandas de los candidatos.

2.3. Análisis comparativo

Análisis Comparativo sobre el reclutamiento de personal:

El conocimiento y la experiencia del candidato determinan cómo realizan las acciones en el primer modelo de competencia, que se desarrolla a través del pensamiento estratégico en un entorno cambiante; en el segundo modelo, el conocimiento y la experiencia no son suficientes, se requieren habilidades como la creatividad, la flexibilidad y las habilidades. (Veintimilla y Velásquez, 2017).

Los beneficios del reclutamiento incluyen hacer que la organización sea más optimista porque sus miembros ven oportunidades de carrera y promoción. Otra ventaja es que el empleado no necesita familiarizarse con su nuevo entorno; es suficientemente preparado para realizar tareas específicas sin familiarizarse con las habilidades organizacionales. Una desventaja del reclutamiento interno es que puede generar frustración en aquellos que no están avanzando. (Werther & Davis, 2008).

El primer paso en el proceso de contratación es la selección de candidatos; luego viene la contratación y la integración de las personas en las organizaciones, que incluye todas las actividades y prácticas realizadas por una organización con el propósito principal de identificar y atraer empleados potenciales; el objetivo de la búsqueda es cuantitativo y cualitativo porque tanto la cantidad como la calidad del recurso son atractivas. (Ganga & Sánchez, 2008).

Como se puede ver en las definiciones de varios autores sobre el reclutamiento de personal, todos coinciden en que los candidatos deben tener tanto experiencia y

conocimiento como habilidades y creatividad. Esto aumentará las posibilidades de contratación porque habrá competencia entre los candidatos tanto para puestos internos como externos para atraer empleados potenciales.

Análisis Comparativo de Selección de Personal:

La selección de personal es el proceso de seleccionar a la persona adecuada para el puesto o, en un sentido más amplio, seleccionar entre los candidatos adecuados para cubrir los puestos disponibles en la empresa. se esfuerza por mantener y aumentar la productividad y la actividad de los empleados tanto como sea posible (Chiavenato, 2011).

La tarea administrativa de seleccionar personal es encontrar personas que sean capaces de trabajar para lograr los objetivos de la organización. Encontrar el personal adecuado para los trabajos adecuados, que se puedan cubrir en el momento adecuado y a un precio razonable es el objetivo principal (Bedregal, 2006).

La selección de personal es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de candidatos, que los diferencian de otros y les hace más aptos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades que se han establecido previamente como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea profesional específica (De Ansorena, 2005).

La selección de personal permite reclutar, evaluar e identificar las características personales de un grupo de candidatos, que los distinguen de otros y los hacen más aptos o cercanos a un conjunto de cualidades y habilidades que se han identificado previamente como requisitos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea de trabajo específica. (Zayas, 2010).

Como se puede ver en las definiciones de varios autores sobre la selección de personal, todos están de acuerdo en que se debe seleccionar a los mejores talentos con características personales que se adecuen al puesto laboral, mediante una selección estructurada y planificada que ayude a cumplir con los objetivos de la organización; demostrando habilidades, cualidades y destrezas propias que puedan desarrollar un trabajo adecuado y cumplir con los objetivos de la organización.

Análisis Comparativos del Desempeño Laboral:

El desempeño laboral, son las características de una persona que tiene los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma independiente y flexible y puede trabajar en un entorno de trabajo profesional (Bunk, 1994).

El desempeño laboral y las competencias se definen como una característica intrínseca de una persona asociada con el desempeño laboral exitoso, distinguiendo entre las competencias esenciales que se requieren para un desempeño promedio o al menos adecuado y las competencias diferenciales que permiten a quienes difieren con sus operaciones (Boyatzis, 1982).

Afirman que un estímulo interno (desencadenar los procesos mentales de una persona) o un estímulo externo (del entorno) pueden provocar el impulso de actuar. Debido a que las necesidades de cada persona varían, la motivación varía y, como resultado, los patrones de comportamiento varían. Sin embargo, aunque las necesidades varían, los patrones de motivación son fundamentalmente los mismos para todas las personas (Ruiz et al., 2013).

Como se puede ver en las definiciones de varios autores sobre el desempeño laboral, todos coinciden en que la competencia profesional consiste en conocimientos, habilidades, actitudes y, sobre todo, compromiso para poder desarrollar sus funciones de manera óptima y exitosa. Es fundamental que el colaborador pueda crecer libremente, trabajar en equipo y participar activamente en la empresa.

2.4. Análisis crítico

Análisis crítico sobre el reclutamiento de personal:

Uno de los trabajos más desafiantes es el reclutamiento de personal, ya que se debe seleccionar al talento más adecuado para la empresa y evaluar sus habilidades y destrezas, así como la experiencia y el conocimiento del candidato.

Un reclutamiento interno adecuado es importante para que los colaboradores puedan tener la oportunidad de ascender dentro de su empresa y así lograr las metas establecidas para la organización.

El reclutamiento del personal sirve para atraer a los mejores talentos a la empresa, luego es importante tener a los mejores talentos siempre buscando objetivos acordes con la empresa.

Análisis crítico de Selección de Personal:

Consideró que la forma correcta para cubrir los puestos disponibles en la empresa cumpliría con los objetivos del equipo de reclutadores, lo que permitiría obtener el mejor talento y compromiso con la empresa.

La base fundamental que debe tener la empresa al seleccionar un candidato para lograr sus objetivos comunes es la selección de un personal adecuado para el puesto.

Para elegir, una persona indicada para el puesto se requiere una planificación para atraer a los mejores talentos y que se desempeñen de manera efectiva dentro de la empresa.

Cada candidato tiene sus propias habilidades y características que deben complementar las solicitadas por la empresa para el bienestar y los objetivos compartidos de ambas partes.

Análisis crítico del Desempeño Laboral:

El desempeño laboral de un trabajador se basa en las habilidades que se tenga, ya que debe trabajar en equipo, solucionar problemas y ser un líder, independientemente de sus actitudes.

La utilización adecuada de los recursos es crucial para el desempeño laboral, y es importante destacar que toda persona se desarrolla en torno a la competencia mediante el control adecuado de los tiempos y el cumplimiento adecuado de los objetivos.

El desempeño laboral comparto la idea de que los empleados deben sentirse motivados y, sobre todo, comprometidos con el trabajo que están realizando para cumplir con los objetivos y manejar los tiempos de manera efectiva.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

La empresa Pentatech Construcción SAC inicio sus actividades el 18 de junio del 2013 cuando un grupo de profesionales con experiencia en ingeniería, fabricación metal mecánica y montaje electromecánico se decidieron a colocar su empresa en el Perú, con lo cual se ha convertido y es considerada como una de las empresas líderes en servicios de consultoría y construcción de proyectos en minería, hidrocarburos, tratamiento de agua e industria en general, Pentatech Construcción SAC ofrece soluciones integrales con altos estándares de calidad y seguridad.

Su gerente comercial el Ingeniero Jack Zavaleta Ortiz, indica que para garantizar la calidad de sus servicios en ingeniería, fabricación de metal mecánico, obras civiles, montaje electromecánico, comisionamiento y puesta en marcha en minería, hidrocarburos e industria en general, cuentan con un equipo de ingenieros que abarcan disciplinas de procesos, concreto, estructural, mecánica, tuberías, electricidad e instrumentación y control. Esto se suma a una instalación de metalmecánica en Chilca que tiene una superficie de 12 000 metros cuadrados.

Además, señaló que la empresa se enfoca principalmente en el sector minero. Industria en la que han participado activamente en importantes proyectos de compañías mineras como Horizonte, Poderosa, Shahuindo, El Brocal, Volcan, Perubar, Cerro Verde y Antapaccay. Han trabajado en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de la Ampliación de Cerro Verde, también conocida como PTAR, con ingeniería de detalle, suministro y fabricación de tanques y estructuras de acero en las áreas de Concentrador y Taller de camiones.

De igual manera, brindan ingeniería detallada y suministro de componentes metálicos para un PTAR tipo MBR de 10 l/s en Antapaccay. Según el gerente comercial, Pentatech desarrolló la ingeniería de detalle para la Minera Horizonte y proporcionó las instalaciones para la Relavera Yuracyacu, donde se fabricaron y suministraron tanques y estructuras de acero.

“Este fue un proyecto llave en mano, en donde se construyeron tanques, spools de tuberías, instalaciones electromecánicas, pero especialmente 2 estaciones de disipación de energía para el transporte de relave”.

Actualmente, las instalaciones de la Planta de Chancado y Aglomeración de Shahuindo están en proceso de ingeniería de detalle, suministro y montaje, así como también la planta de Cal en Minera Yanacocha está a cargo de la empresa Pentatech Construcción SAC, donde cuenta con personal para las diferentes actividades.

Figura 2

Instalaciones de Planta de Cal en Yanacocha



3.2. Filosofía organizacional

La empresa Pentatech Construcción SAC, es una de las empresas líderes del mercado peruano ofreciendo proyectos de ingeniería y construcción para las industrias mineras, de tratamiento de agua y otras. Pentatech proporciona soluciones completas que cumplen con los mejores estándares de calidad y seguridad, tanto en Ingeniería, fabricación metalmecánica, obras civiles, montaje electromecánico, sistemas de bombeo, mantenimiento de paradas de planta, precomisionado, comisionado y puesto en marcha de plantas.

3.2.1. MISIÓN

Para el año 2025, ser reconocida como la mejor empresa proveedora del sector minero en ingeniería, fabricación de estructuras metálicas y montaje electromecánico en Perú.

3.2.2. VISIÓN

Satisfacer en forma eficiente los requisitos de nuestros clientes para el funcionamiento continuo de sus operaciones mineras.

3.2.3. POLÍTICA INTEGRADA DE GESTION DE SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO, AMBIENTAL Y DE LA CALIDAD

La empresa Pentatech Construcción SAC empresa de ingeniería y construcción que se dedica a desarrollar proyectos de ingeniería, procuración, fabricación metalmecánica, obras civiles, montaje electromecánico, precomisionado, comisionado, puesta en marcha, mantenimiento en paradas de planta para los sectores minero, hidrocarburos, energía e industria. Nos enfocamos en satisfacer las

necesidades de nuestros clientes con altos estándares de seguridad, salud en el trabajo, ambiental y de calidad. Por lo tanto, la empresa se compromete a:

- Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables a todos los empleados, eliminando los peligros y reduciendo los riesgos, para prevenir lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo.
- Asegurarse de que los empleados y sus representantes reciban consultas y participen activamente en todos los aspectos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo.
- Cumplir los requisitos de nuestros productos y servicios y tratar de superar las expectativas para aumentar la satisfacción del cliente.
- Proteger el medio ambiente a través del uso sostenible de los recursos naturales y la prevención de la contaminación ambiental causada por nuestras actividades, productos y/o servicios.
- Cumplir con los requisitos legales, los programas voluntarios, la negociación colectiva y otros requisitos de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente que establece la organización pertinente.
- Mejorar continuamente el sistema integrado de gestión, así como el desempeño de la seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.

3.3. Diseño organizacional

La empresa Pentatech Construcción SAC en el Perú cuenta con varios proyectos para la realización de proyectos de ingeniería y construcción

metalmecánica, me voy a centrar en la planta de Call de Minera Yanacocha donde se divide en las siguientes áreas:

3.3.1. Área de Construcción

Son responsables de la construcción, así como de la coordinación, asegurándose de que se cumplan los plazos según lo previsto; el área de construcción se encarga de elaborar informes mensuales sobre el progreso de las actividades, detallando hechos e incidentes, y asegurándose de que se documenten adecuadamente con fotografías y pruebas documentales.

Esta sección se encarga de coordinar la ejecución de las actividades contratadas, así como el mantenimiento y almacenamiento en obra de los documentos requeridos durante la ejecución (planos, protocolos, informes, especificaciones, correspondencia, etc.). Al mismo tiempo, se encarga de garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en el lugar de trabajo y de mantener y actualizar los cronogramas de trabajo para así notificar oportunamente.

3.3.2. Área de Ingeniería

Es la encargada de crear programas de trabajo y presupuestos objetivo, realizar análisis y gestión de resultados, realizar costos de operaciones y garantizar una gestión adecuada de los requerimientos de recursos del proyecto. También se encarga de realizar mediciones basadas en indicadores de avance del proyecto y realizar análisis y gestión de resultados.

También se encarga de consultar el costo de las ofertas de trabajo mensual y/o semanal, es el departamento responsable de analizar las desviaciones de costos, supervisar la ejecución del proyecto hasta la entrega del informe, crear estimaciones de costos y costos por actividades y monitorear presupuestos. También es responsable de involucrar y coordinar el refinamiento del presupuesto suplementario para cada proyecto, analizar las ofertas para la generación de órdenes de servicio, hacer seguimiento y controlar las desviaciones de inventario dentro de la empresa.

3.3.3. Oficina Técnica,

Es la oficina sirve para mantener informados a los clientes o a sus representantes y líderes de proyecto sobre el estado del proyecto y para administrar y preparar adecuadamente los documentos requeridos para el pago de las actividades realizadas, el área de la oficina técnica está encargada de consolidar información para la planificación y programación de actividades, Esta sección se encarga de integrar la información para crear y analizar reportes diarios, semanales y mensuales, indicadores de progreso y costo, curvas S, histogramas de recursos y garantizar que los cálculos de cuantificación sean consistentes; conciliar las cantidades con los supervisores y proporcionar valoraciones; garantizar que las condiciones iniciales del suelo sean consistentes con la documentación técnica; y crear una lista de materiales.

3.3.4. Área de Calidad

Es el área se encarga de ejecutar la planificación de la calidad del trabajo, coordinar y notificar a los clientes o supervisores las pruebas, inspecciones y ensayos a realizar en coordinación con los Técnicos Residentes para procesos in situ y/o de proyecto con el fin de educar a los empleados y contribuir a la mejora continua, durante

el proceso son responsables de realizar controles continuos, es responsable de las liberaciones de campo en colaboración con el Ingeniero Residente y Supervisión, quien es responsable de asistir a diversas disciplinas en actividades de inspección, ensayos, planificación de ensayos y desarrollo de procedimientos constructivos, instructivos de trabajo, formatos de inspección y otros materiales, asegurándose de que las sustancias utilizadas en la obra cuenten con certificados de calidad, que los equipos de medición, prueba y prueba utilizados en el campo estén calibrados y tengan los certificados de calibración adecuados, que se supervisen y mantengan los sistemas de control de calidad en las obras de construcción, que se supervisen observaciones, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, y que se verifique la conformidad con la normativa de construcción.

3.3.5. Área de Seguridad,

Área responsable de la seguridad y salud de todos los empleados, proteger el medio ambiente, organizar, dirigir y gestionar el desarrollo de controles HSE para el proyecto y ayudar a los ingenieros de campo a implementar las precauciones y controles definidos en los procedimientos de trabajo y guías de prevención de riesgos antes de que comiencen las actividades, en instalaciones que se encuentren en situación de riesgo, son responsables de garantizar el cumplimiento de la normativa interna, la implementación de los Procedimientos de Trabajo Seguro Documentado (PETS) y los Procedimientos de Trabajo de Alto Riesgo Documentado (PETAR), así como la coordinación y monitoreo de la recolección de no conformidades identificadas durante las inspecciones identificadas por los clientes, hasta que se elimine la amenaza.

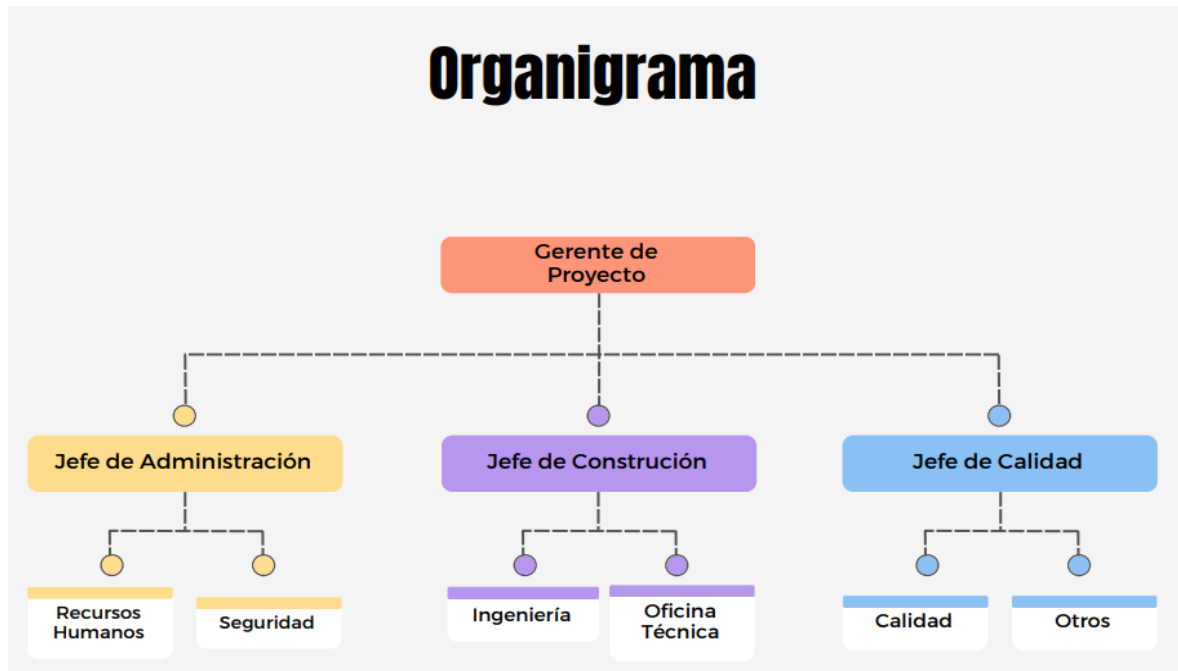
3.3.6. Administración/Recursos Humanos

Es el área encargada de representar a la empresa ante la Inspección del Trabajo y SUNAFIL, mantener buenas relaciones con los sindicatos de los trabajadores y mantener una relación fluida con los empleados para comprender sus necesidades y requerimientos. Esta área es responsable del reclutamiento y selección de personal para el buen desempeño de la empresa; se encarga de negociar con los trabajadores en situaciones tales como conflictos laborales, juicios, huelgas y ausencias; supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales de los subcontratistas es responsable de informar sobre las fechas de desvinculación del personal y administrar tareas y listas, también es responsable de reportar situaciones de peligro.

Es el departamento encargado de mantener un diálogo constante con las comunidades, cantones y comunidades para asegurar relaciones óptimas con ellas. Es responsable de supervisar, cumplir y reportar los programas de quejas y reclamos, intervenir con Pentatech Construcción SAC y los contratistas, el gobierno local para el empleo de trabajadores no calificados, mantener contacto con las personas de las áreas de influencia del proyecto y tener mapeados a las personas de las áreas de influencia, así como capacitaciones y clima laboral.

Figura 3

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.4. Productos y/o servicios

La empresa Pentatech Construcción SAC brinda:

- **Estudios de Ingeniería**, mediante estudio conceptual, ingeniería básica e ingeniería a detalle para los diferentes proyectos.
- **Fabricación metal mecánico**, tanques cilíndricos, tanques rectangulares, vessel, spools de tuberías, skids de dosificación de reactivos, skids de sistemas contra incendio, estructuras metálicas, chutes.
- **Obras Civiles**, con la realización de zanjas, plataformas, pedestales de concreto, tanques rectangulares, etc.
- **Montaje electromecánico**, en la realización de bombas, tableros, PLC, válvulas,

tuberías, instrumentos de control.

3.5. Diagnóstico organizacional

La empresa Pentatech Construcción SAC en su análisis FODA nos ayudará a tomar las mejores decisiones dentro del área de Recursos Humanos para realizar la propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección.

Dentro del análisis interno tenemos lo siguiente:

Debilidades

- Falta de conocimiento en el reclutamiento y selección de personal.
- No existe comunicación efectiva entre el área y los empleados.
- Desconocimiento de las leyes laborales, así como su modificatorias.
- Falta de comunicación entre las diferentes funciones de los empleados.
- Poco desarrollo de oportunidades y crecimiento laboral dentro de la empresa.

Fortalezas

- Contar con Políticas en los proyectos de la empresa Pentatech.
- Tener un área más cercana con los empleados.
- La empresa otorga sueldos competitivos por encima del mercado.
- Cultura laboral basado en el respeto y la colaboración.
- Trabajo en equipo.

Dentro del análisis externo tenemos lo siguiente:

Amenazas

- Selección de candidatos inadecuada.
- Reclutamiento deficiente.

- Falta de compromiso por parte de los nuevos empleados.
- Candidatos sin competencias adecuadas.
- Las pruebas on line pueden implicar fraude.

Oportunidades

- Logro de objetivos y metas.
- Proyectos en aumento.
- Programas gratuitos de capacitación.
- Generar valor con los nuevos integrantes de la empresa.
- Captación de nuevos talentos.
- Salario superior al mercado.
- Condiciones de trabajo favorable para los empleados.

Figura 4

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Resultados

4. Propuesta de mejora

4.1. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección

Después de verificar las deficiencias en el reclutamiento y selección en Pentatech Construction SAC, Minera Yanacocha, Cajamarca 2024, la propuesta se diseñó para resolver los problemas identificados en la empresa Pentatech Construcción SAC. De esta manera, cada estrategia y herramienta utilizada para el reclutamiento y selección de personal se correlaciona con uno o más de los problemas identificados, generando una solución para ellos.

El diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección es esencial para identificar áreas de mejora y crear estrategias efectivas para garantizar la contratación de personal calificado y adecuado para la empresa, dentro de estos tenemos:

4.1.1. Mano de obra

Se ha detectado una baja motivación del personal debido a la falta de incentivos, un reconocimiento insuficiente y pocas oportunidades de crecimiento, lo que resulta en una baja productividad y calidad del trabajo, esto afecta negativamente al proceso de selección y evaluación de candidatos. Además, se ha detectado una falta de capacitación debido a la falta de inversión en programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que resulta en que el personal no está capacitado.

4.1.2. Material

La falta de un sistema de gestión de recursos ha demostrado una falta de organización, un manejo ineficiente de documentos y solicitudes y procesos ineficientes, así como una falta de planificación debido a que no se tiene una estrategia clara y un cronograma para el proceso de selección, lo que resulta en procesos poco efectivos y dificultades para identificar y atraer al mejor talento para la empresa.

4.1.3. Medición y máquinas

La falta de un sistema de control de personal se debe a la falta de sistemas automatizados de gestión de personal y herramientas tecnológicas, lo que dificulta el seguimiento del desempeño y la productividad y afecta la toma de decisiones durante el proceso de selección. Además, se ha observado que el área encargada carece de procedimientos y protocolos de seguimiento adecuados, lo que ha llevado a detalles importantes, evaluaciones incoherentes y evaluaciones incoherentes.

4.1.4. Método

Se ha identificado que no hay un sistema regular de evaluaciones, que no hay criterios y estándares definidos, que hay problemas para encontrar áreas de mejora y que los candidatos seleccionados no tienen indicadores. Por lo tanto, es imposible medir la efectividad del proceso de selección y selección mediante decisiones basadas en intuición en lugar de datos.

4.1.5. Medio

Se han encontrado disputas salariales, diferencias en las expectativas laborales, alta rotación de personal, desmotivación de los empleados y falta de

comunicación entre departamentos y canales de comunicación claros, lo que ha llevado a malentendidos y errores en el proceso de contratación y selección, así como a descoordinación entre los responsables del proceso.

4.1.6. Situación actual del proceso de Reclutamiento y selección

Actualmente, los empleados encargados del reclutamiento y selección no están muy motivados, lo que se evidencia en una falta de proactividad y dedicación a sus tareas. No hay programas efectivos de incentivos ni reconocimiento, lo que resulta en un entorno laboral desmotivador.

Los empleados no reciben la capacitación necesaria para mejorar sus habilidades en el proceso de selección y reclutamiento. No hay programas regulares de capacitación, lo que significa que no estamos al día con las mejores prácticas y herramientas disponibles.

No hay un sistema organizado y el proceso de manejo de materiales y recursos es ineficiente. La documentación de entrevistas, evaluaciones y solicitudes de empleo se maneja de manera desordenada, lo que resulta en pérdidas de información y dificultades para acceder a datos importantes.

El proceso de reclutamiento y selección carece de una planificación clara y estructurada. Las actividades no tienen un cronograma establecido y se realizan de manera reactiva. Esto causa retrasos y dificultades para coordinar las etapas de la selección.

La empresa Pentatech Construcción SAC carece de recursos tecnológicos y sistemas automatizados para supervisar y monitorear el desempeño del personal. Esto dificulta el seguimiento de la eficiencia y la productividad de los empleados, lo que afecta la toma de decisiones informadas durante el proceso de selección.

El departamento encargado de la contratación y selección no realiza un seguimiento adecuado. No hay un protocolo establecido para la revisión y evaluación continua de los candidatos, lo que resulta en omisiones y decisiones basadas en información incompleta.

El personal que participa en el proceso de reclutamiento y selección no recibe evaluaciones de desempeño regulares. La falta de criterios claros dificulta la evaluación adecuada de los candidatos seleccionados y dificulta la identificación de áreas de mejora.

La organización no ha establecido indicadores clave de rendimiento, también conocidos como KPIs, para evaluar la eficiencia de sus procesos de contratación y selección. Esto dificulta una evaluación objetiva y basada en datos, lo que dificulta encontrar puntos débiles y oportunidades de mejora.

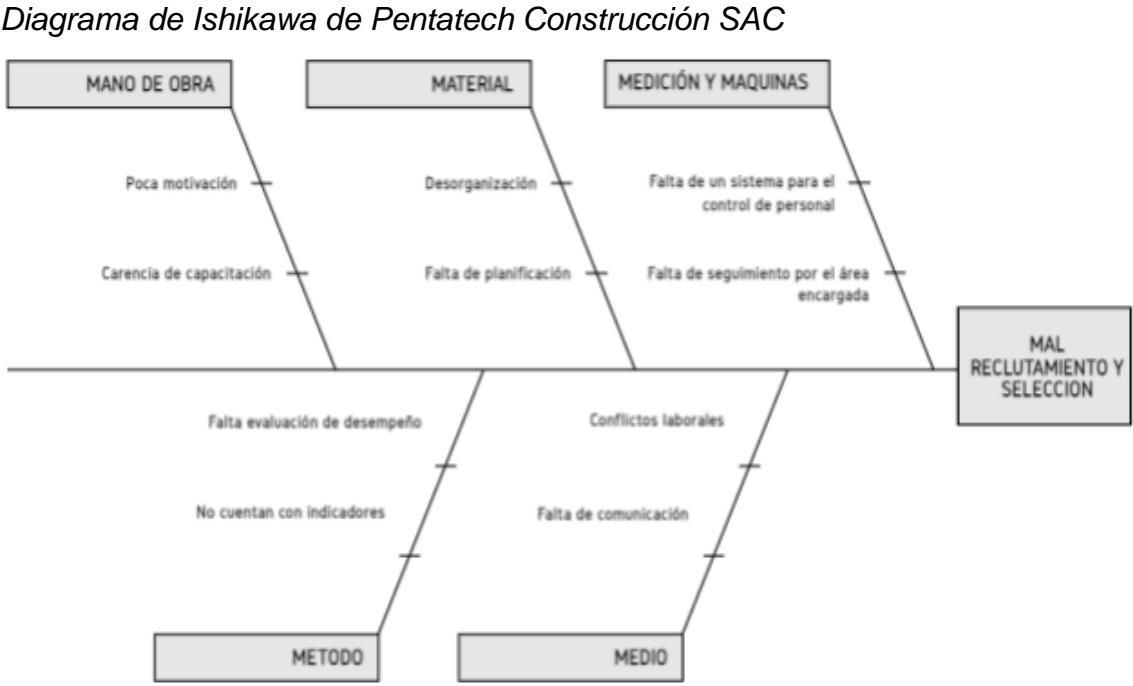
Los conflictos laborales son comunes debido a disputas salariales, diferencias en las expectativas de los empleados y falta de comunicación. Estos conflictos causan un entorno de trabajo desfavorable, lo que afecta la moral del equipo y la eficacia del proceso de contratación.

La comunicación dentro del equipo de reclutamiento y entre los departamentos es deficiente. Se producen malentendidos y errores en el proceso de selección porque no se utilizan canales de comunicación claros y efectivos. La descoordinación es común, lo que afecta la fluidez y la coherencia del proceso.

4.1.7. Recopilación de datos mediante el diagrama de Ishikawa

A continuación, se presenta un diagnóstico detallado basado en las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa:

Figura 5



Fuente: Elaboración propia

4.1.7.1. Análisis de datos

El problema de "Mal Reclutamiento y Selección" en la empresa Pentatech Construcción SAC se analiza en el diagrama de Ishikawa. Las posibles causas del problema se dividen en cinco categorías: mano de obra, material, medición, máquinas,

método y medio. Cada una de estas categorías agrupa los factores que contribuyen al problema principal, proporcionando una visión estructurada para identificar y abordar las áreas que requieren mejoras.

La motivación y la capacitación del personal involucrado en el proceso de reclutamiento se consideran en la categoría de mano de obra. La falta de motivación y la falta de capacitación adecuada pueden conducir a errores en la selección del personal adecuado. Los recursos necesarios para el proceso se organizan y planifican en la categoría de Material. Durante el proceso de contratación, la falta de organización y planificación pueden resultar en ineficacia y errores.

Medición y Máquinas abordan la falta de sistemas adecuados para el control y seguimiento del personal. La gestión ineficaz del proceso de selección puede resultar de un sistema ineficaz y de seguimiento. El término "método" se refiere a los procedimientos y metodologías utilizados durante el proceso de contratación. La falta de evaluaciones de desempeño y la falta de indicadores claros pueden obstaculizar la selección adecuada de candidatos. Finalmente, elementos como los conflictos laborales y la falta de comunicación dentro del equipo de reclutamiento se clasifican en la categoría de medio.

4.1.8. Presentación de resultados

4.1.8.1. Recopilación de datos mediante el cuestionario

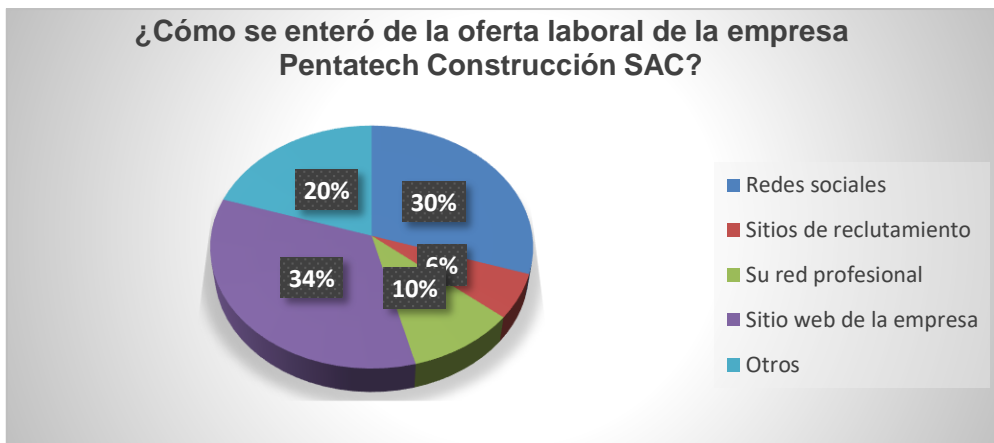
Tabla 2

¿Cómo se enteró de la oferta laboral de la empresa Pentatech Construcción SAC?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	15	30%
Sitios de reclutamiento	3	6%
Su red profesional	5	10%
Sitio web de la empresa	17	34%
Otros	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a la pregunta de cómo se enteró de la oferta laboral de la empresa podemos observar que el 34% de los encuestado se enteró de la oferta laboral por sitio web de la empresa, así como el 30% por redes sociales, y por otros medios el 36%, esto indica que el personal busca trabajo por las redes sociales.

Tabla 3

¿Qué sitios visitó para conocer la empresa Pentatech Construcción SAC?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Páginas Web	27	54%
Redes Sociales	10	20%
Otros	13	26%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a la pregunta de que sitios visitó para conocer la empresa podemos observar que el 54% de los encuestado se enteró de la oferta laboral por la página web de la empresa, así como el 20% por redes sociales, y por otros medios el 26%, esto indica que el personal ingresó a la página web de la empresa de Pentatech Construcción SAC para conocer más de ella.

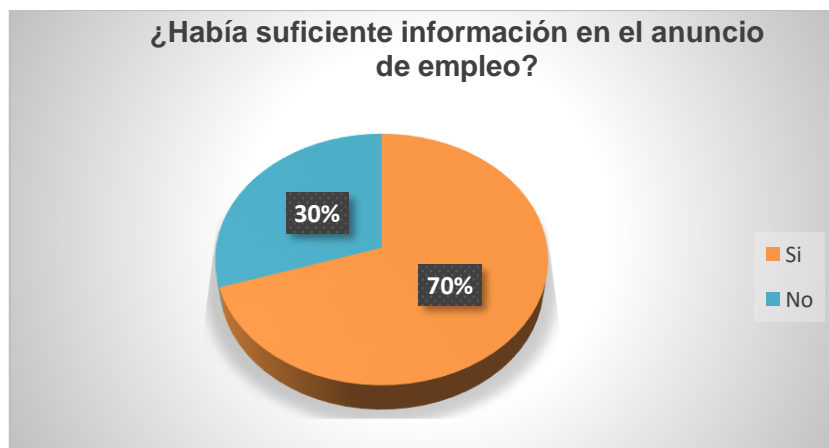
Tabla 4

¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	70%
No	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada la mayor parte de los encuestados, representando el 70%, considera que el anuncio de empleo contenía suficiente información. Esto indica que la mayoría de los anuncios de empleo evaluados fueron claros y proporcionaron la información necesaria para los candidatos potenciales. El 30% de los encuestados opina que el anuncio de empleo no tenía suficiente información. Esto sugiere que hay un número significativo de anuncios que podrían beneficiarse de una revisión y mejora en la claridad y cantidad de información proporcionada.

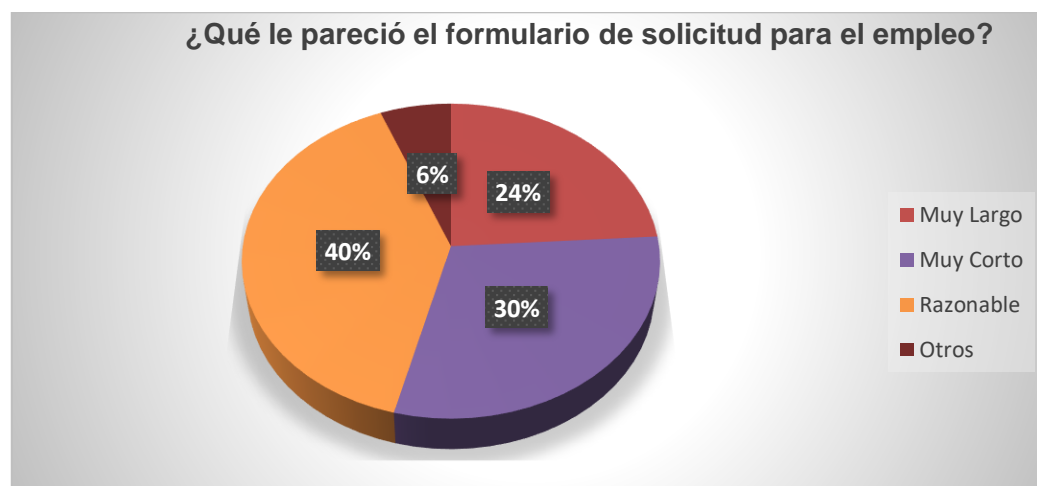
Tabla 5

¿Qué le pareció el formulario de solicitud para el empleo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Muy Largo	12	24%
Muy Corto	15	30%
Razonable	20	40%
Otros	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 40% de los encuestado indica que el formulario era razonable para solicitar el empleo, en cambio el 30% indica que el formulario era muy corto, mientras que el 24% indica que el formulario era muy largo, esto nos indica que el personal tiene diferentes perspectivas con respecto al formulario para la solicitud de empleo.

Tabla 6

¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud de empleo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Pocos días	4	8%
Una semana	7	14%
Dos semanas	12	24%
Un mes	27	54%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos a la pregunta de cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud de empleo, de acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 54% de los encuestado indica que espero un mes para la respuesta de la solicitud del empleo, en cambio el 8% indica que sólo tuvo que esperar unos días, esto indica que no existe un cronograma establecido para el ingreso de personal.

Tabla 7

¿Cómo fue contactado por la compañía para su entrevista laboral?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	6	12%
Llamada Telefónica	9	18%
WhatsApp	32	64%
Otros	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 64% de los encuestados fueron contactados por el WhatsApp, en cambio el 36% fueron contactados por otros medios, esto indica que el WhatsApp es un medio de comunicación efectivo para contactar al personal.

Tabla 8

¿Siente usted que se encuentra totalmente capacitado para realizar su trabajo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	3	6%
En desacuerdo	11	22%
Totalmente en desacuerdo	30	60%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 60% de los encuestado no se encuentra totalmente capacitado, esto es preocupante ya que para realizar las diferentes labores tienen que contar con capacitaciones efectivas para no tener ningún tipo de incidente y/o accidente.

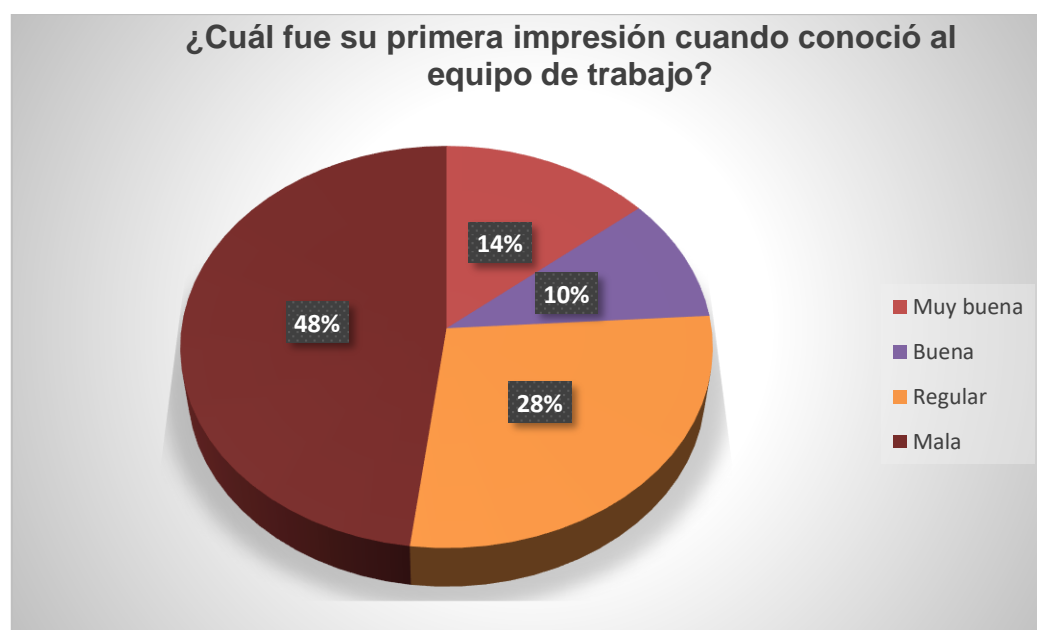
Tabla 9

¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	7	14%
Buena	5	10%
Regular	14	28%
Mala	24	48%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 48% de los encuestados no tuvo una buena primera impresión por diferentes aspectos, sólo el 14% de los encuestados tuvo una muy buena impresión, esta distribución sugiere que hay una proporción significativa de respuestas que consideran como "Mala", lo cual es un indicativo de áreas de mejora.

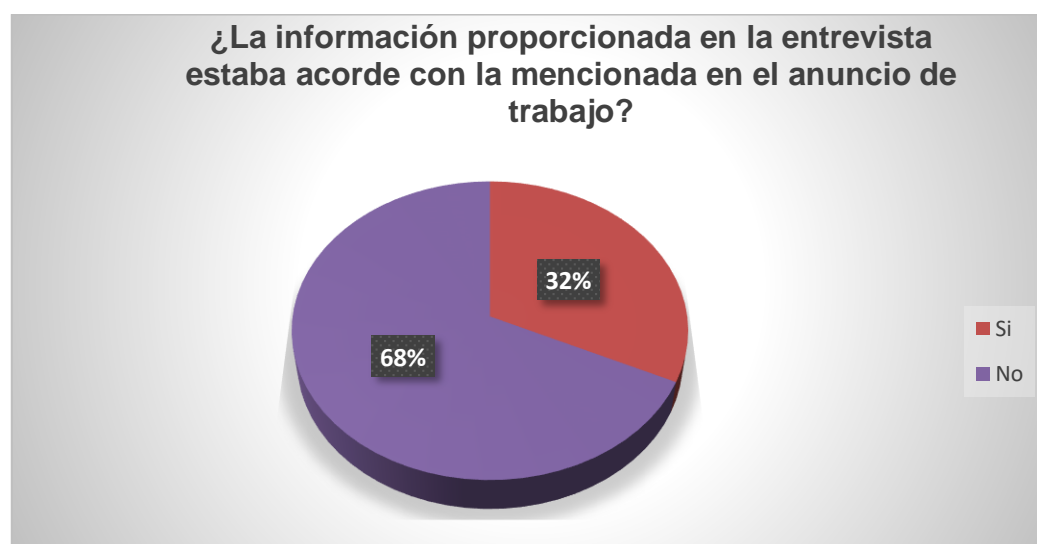
Tabla 10

¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	32%
No	34	68%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 68% de los encuestados no tomo atención de las indicaciones dadas al momento de realizar la entrevista, en cambio el 32% de los encuestados indica que todo era conforme.

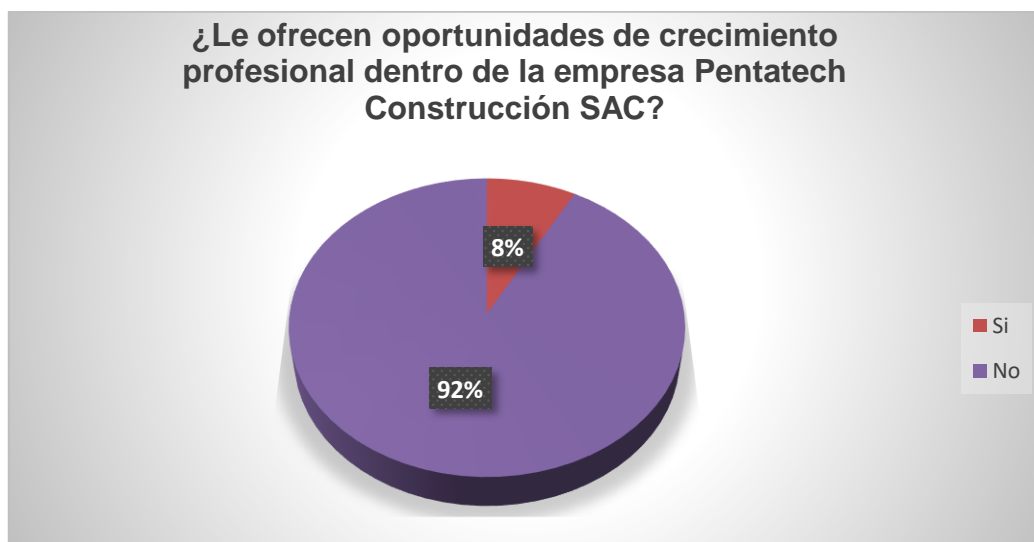
Tabla 11

¿Le ofrecen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa Pentatech Construcción SAC?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8%
No	46	92%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 92% de los encuestados indican que no tienen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, debido a que cuentan con puestos laborales ya indicados.

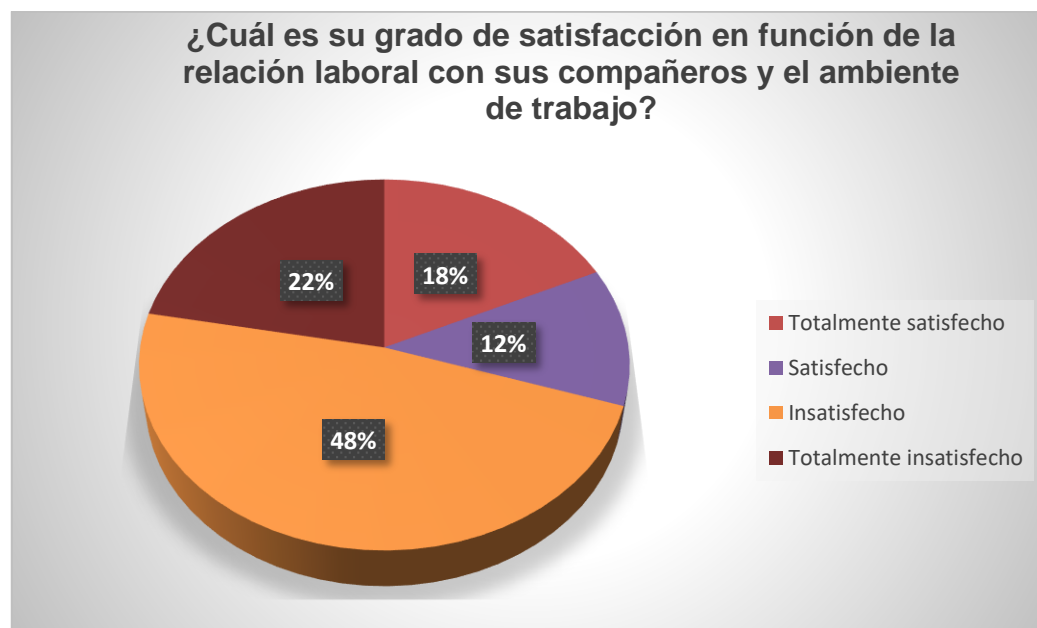
Tabla 12

¿Cuál es su grado de satisfacción en función de la relación laboral con sus compañeros y el ambiente de trabajo?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	9	18%
Satisfecho	6	12%
Insatisfecho	24	48%
Totalmente insatisfecho	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 48% de los encuestados no se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo, en cambio el 18% indica sentirse totalmente satisfecho en el ambiente de trabajo.

Tabla 13

¿Usted tiene una buena relación y coordinación en función de trabajo en equipo y con sus jefes superiores?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	22%
Casi siempre	3	6%
A veces	17	34%
Nunca	19	38%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 38% de los encuestados, indica no tener una buena relación con sus jefes superiores, mientras que el 22% de los encuestados indica tener una muy buena relación con los jefes superiores.

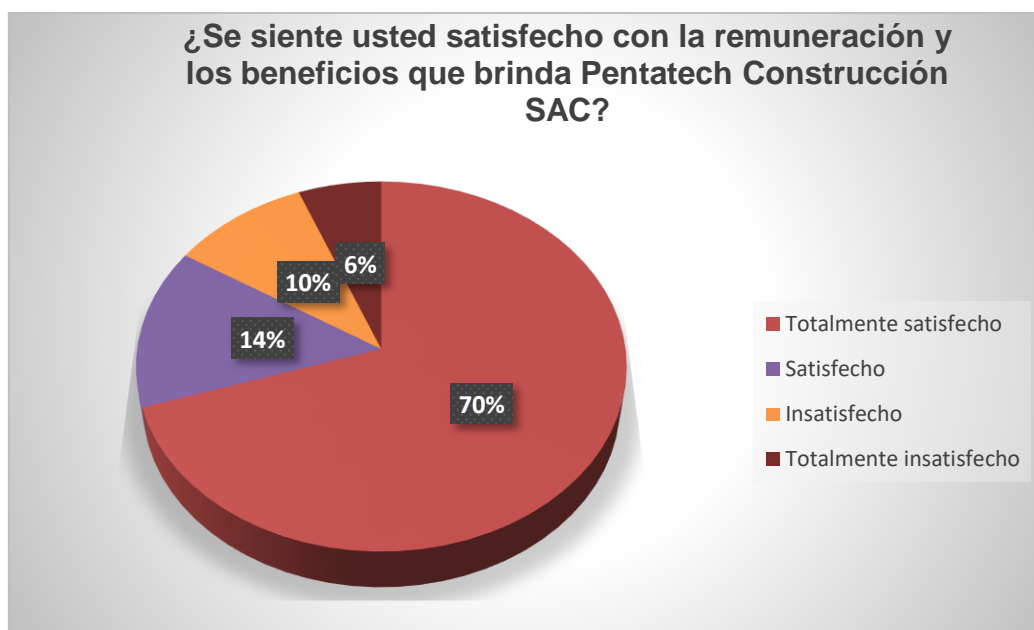
Tabla 14

¿Se siente usted satisfecho con la remuneración y los beneficios que brinda Pentatech Construcción SAC?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfecho	35	70%
Satisfecho	7	14%
Insatisfecho	5	10%
Totalmente insatisfecho	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 70% de los encuestados se encuentra totalmente satisfecho con la remuneración y beneficios que brinda la empresa, sólo el 6% se encuentra insatisfecho.

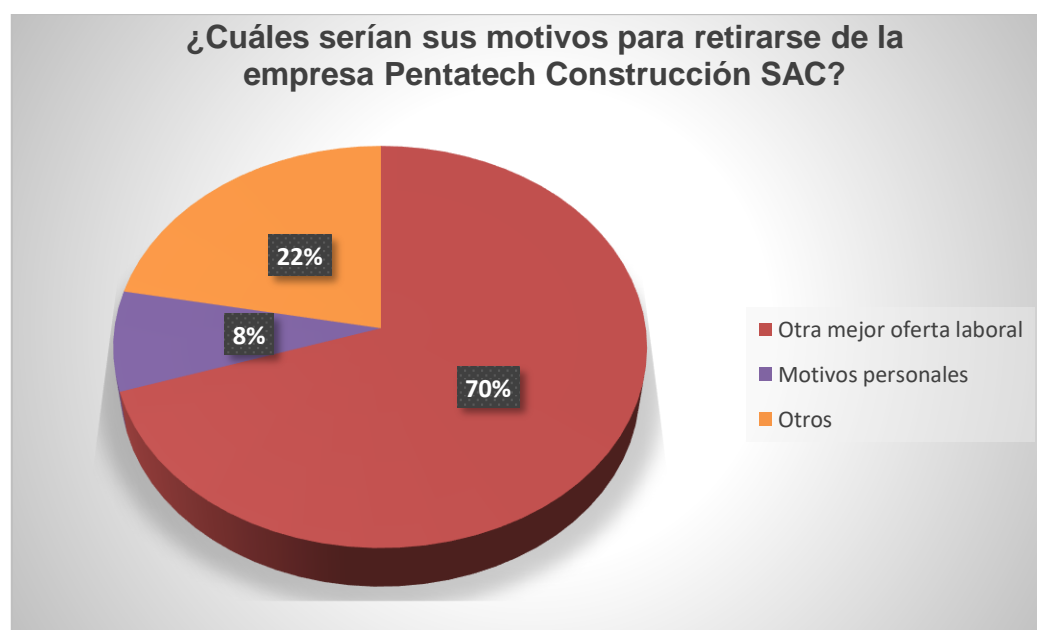
Tabla 15

¿Cuáles serían sus motivos para retirarse de la empresa Pentatech Construcción SAC?

ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
Otra mejor oferta laboral	35	70%
Motivos personales	4	8%
Otros	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la encuesta realizada podemos observar que el 70% de los encuestados sólo se retiraría de la empresa si tuviesen una mejor oferta laboral.

4.1.8.2. Análisis de datos del cuestionario

Según la validación de la información recopilada y el análisis de los datos obtenidos con la herramienta de Ishikawa, el principal problema de Pentatech Construcción SAC es la ineficacia en el proceso de contratación y selección de personal. Las principales causas de este problema son las siguientes:

- Poca comunicación entre el departamento de recursos humanos y las áreas que requieren personal.
- Una verificación y cumplimiento inadecuados de los perfiles profesionales de los candidatos.
- Bajo nivel de productividad y participación de los empleados.
- Sistemas ineficientes de selección y contratación
- Pérdidas financieras, perder tiempo y recursos
- Deterioro de la reputación de la empresa.
- Reducción en la productividad de los miembros del equipo.
- Aumento de los gastos administrativos durante el proceso de contratación de personal.
- Políticas y normas de baja calidad.
- Contrataciones ineficientes de empleados
- Los jefes de área no participaron en la selección del perfil requerido.

4.2. Diseño de la mejora en el proceso de reclutamiento y selección

Tabla 16

Problemas a mejorar con la propuesta

Problema	Consecuencia	Solución
<ul style="list-style-type: none"> • Mal reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño inadecuado. • Alta Rotación de personal. • Impacto en el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los perfiles y que estos sean claros. • Utilizar pruebas de selección. • Capacitar a los reclutadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad. • Accidentes y errores. • Desmotivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar necesidades de formación. • Desarrollar planes de capacitación. • Fomentar el aprendizaje continuo.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Sistemas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia operativa. • Mala gestión. • Pérdida de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas de gestión. • Definir procedimientos y protocolos. • Realizar auditorías regulares.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores y de registros de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para evaluar el rendimiento. • Problemas de cumplimiento. • Mala gestión del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir KPI's. • Utilizar Sistemas de registro de asistencia. • Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra la tabla 18, la propuesta de mejora estará conformada por mejorar el reclutamiento y selección, implementar programas de capacitación, establecer sistemas de control, desarrollar indicadores y sistemas de registro.

4.2.1. Mejorar el Reclutamiento y selección de personal.

4.2.1.1. Definir perfiles claros

- Análisis del puesto, examinando el puesto de trabajo para determinar las habilidades y competencias necesarias.
- Descripciones de trabajo detalladas que incluyan las responsabilidades, las habilidades, la experiencia y las cualificaciones requeridas.
- Actualizaciones Frecuentes, revisando y actualizando regularmente las descripciones de los puestos para asegurarse de que cumplan con las necesidades actuales de la empresa.

4.2.1.2. Utilizar pruebas de selección

- Realizar pruebas para evaluar las habilidades técnicas particulares necesarias para el puesto.
- Realizar pruebas psicométricas las cuales se utilizan para determinar si el candidato es adecuado para la cultura y los valores de la empresa.
- Realizar entrevistas estructuradas enfocadas en competencias clave para asegurar una selección más precisa.

4.2.1.3. Capacitar a los reclutadores

- Proporcionar formación regular sobre las mejores prácticas y técnicas modernas de reclutamiento.
- Capacitar a los reclutadores en el uso de herramientas y software de reclutamiento para mejorar la eficiencia del proceso.
- Implementar un sistema de evaluación continua para monitorear y mejorar el desempeño de los reclutadores.

4.2.2. Implementar Programas de capacitación

La contratación de personal implica una variedad de tareas que requieren tiempo. Los solicitantes se sienten frustrados por los retrasos o la falta de comunicación sobre el estado de su solicitud. Es mejor escribir ofertas de trabajo breves, centradas en la persona y no en el currículum, valorando sus habilidades personales por encima de la experiencia y verificando si la personalidad se ajusta al puesto. También es importante mejorar las entrevistas laborales haciendo preguntas adecuadas para tener un mejor enfoque del candidato para el puesto.

A continuación, se describe el objetivo y duración planificada para el plan de capacitación de la empresa Pentatech Construcción SAC.

- **Objetivo:** construir las competencias necesarias al personal encargado del reclutamiento y selección del personal en proyecto para realizar de manera eficiente, fortaleciendo la capacidad de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral, así como para el logro de los

objetivos comunes de la institución.

- Duración: la capacitación se encontrará dividida en 3 etapas con un total de 72 horas o 9 días (8 horas diarias), para estar acorde con las exigencias del reclutamiento y selección de personal; a continuación, se describe las 3 etapas que componen la capacitación:

Etapas 1 – Reclutamiento de personal

- Conceptos básicos.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Publicación de la oferta laboral.
- Preselección.

Responsable el Relacionista Laboral

Etapas 2 – Selección de personal

- Evaluación de candidatos.
- Entrevista.
- Selección final
- Contratación.
- Incorporación.

Responsable el Relacionista Laboral

Etapas 3 – Evaluación de desempeño

- Diseño de la evaluación.
- Generación de encuestas.
- Envío de encuestas.
- Seguimiento.


- Cierre de evaluación.

Responsable cada jefe de área

El plan de capacitación será impartido al Relacionista Laboral, asistente administrativo, al encargado de reclutamiento, psicóloga, asistente social; con un total de 6 trabajadores los cuales se encuentran directamente involucrados con la gestión del reclutamiento y selección de personal de la empresa Pentatech Construcción SAC. El plan de capacitación será ejecutado según el cronograma mostrado a continuación:

Tabla 17

Cronograma de plan de capacitación

CRONOGRAMA DE PLAN DE CAPACITACIÓN							
Item	Descripción de la capacitación	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
1	Etapa 1 - Reclutamiento de personal	X					
2	Etapa 2 - Selección de personal			X			
3	Etapa 3 - Evaluación de desempeño					X	

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. Evaluar necesidades de formación

- Realizar un análisis de brechas para determinar donde los empleados necesitan más capacitación.
- Para obtener comentarios directos de los empleados sobre sus necesidades de capacitación, utilice encuestas y entrevistas.
- Identificar áreas de mejora y capacitación utilizando los resultados de las evaluaciones de desempeño.

4.2.2.2. Desarrollar planes de capacitación

- Crear programas de capacitación que se adapten a las necesidades únicas de cada empleado o departamento.
- Utilizar una variedad de formas de enseñanza, como talleres, enseñanza en línea y sesiones prácticas.
- Implementar un sistema para evaluar la eficacia de los programas de capacitación y hacer modificaciones según sea necesario.

4.2.2.3. Fomentar el aprendizaje continuo

- Establecer una cultura en la organización que valore el aprendizaje y el desarrollo continuo.
- Recompensar a los empleados que participan activamente en programas de desarrollo profesional.
- Proporcionar acceso a recursos educativos como bibliotecas digitales y plataformas de aprendizaje en línea.

4.2.3. Establecer sistemas de control

Para automatizar los procesos administrativos, estos pueden ayudar a los empleados y a la empresa a ser más productivos, lo que mejora la gestión del personal y ayuda a las empresas a sobrevivir en un mercado competitivo. El valor de una empresa depende de la eficiencia, la agilidad y la calidad de sus procesos

administrativos. Por lo tanto, para lograr los resultados esperados y optimizar los recursos, es necesario desarrollar las mejores prácticas operativas.

La automatización significa dejar que la tecnología haga ciertas tareas por nosotros. Una de las ventajas de automatizar los procesos administrativos es que permite una rápida toma de decisiones, mayor productividad y creatividad, y otras tareas más complejas.

4.2.3.1. Implementar herramientas de gestión

- Para mejorar la gestión y el seguimiento de los procesos internos, se usará un software de planificación de recursos humanos (ERP).
- Para planificar, ejecutar y supervisar el progreso de las tareas, se utilizará herramientas de gestión.
- Se automatizará los procesos administrativos y operativos para aumentar la productividad y reducir los errores.

4.2.3.2. Definir procedimientos y protocolos

- Establecer procedimientos operativos estándar para cada área importante de la empresa.
- Asegurarse de que todos los procedimientos y protocolos de control estén documentados y fácilmente disponibles para todos los empleados.
- Brindar capacitación específica sobre los procedimientos operativos

estándar para garantizar que se comprendan y se utilicen correctamente.

4.2.3.3. Auditorías regulares

- Realizar auditorías internas regulares para determinar cuán bien funcionan los sistemas de control.
- Establecer un sistema de monitoreo para asegurarse de que las fallas detectadas durante las auditorías sean corregidas.
- Revisar y ajustar los sistemas de control en función de los cambios en el entorno empresarial y los resultados de las auditorías.

4.2.4. Desarrollar indicadores y Sistemas de registro

4.2.4.1. Definir KPI's

- Para cada área funcional, establecer indicadores clave de rendimiento específicos y medibles.
- Garantizar que los indicadores de desempeño (KPI) estén en línea con los objetivos estratégicos de la empresa Pentatech Construcción SAC.
- Revisar y modificar los KPI de manera regular para garantizar que sean relevantes y efectivos.

4.2.4.2. Utilizar sistemas de registro de asistencia

- Instalar sistemas de registro electrónico de asistencia, como relojes biométricos y aplicaciones para dispositivos móviles.

- Automatizar la recopilación y el procesamiento de datos de asistencia para aumentar la precisión y reducir los errores.
- Para facilitar el cálculo preciso de salarios y beneficios, integrar los sistemas de registro de asistencia con el sistema de nómina.

4.2.4.3. Análisis de Datos

- Para evaluar el rendimiento y la eficiencia operativa, se usará herramientas de análisis de datos.
- Elaborar informes periódicos que revelen el desempeño y las áreas de mejora.
- Utilizar los análisis de datos para tomar decisiones correctas.

4.2.5. Ejecución y seguimiento

4.2.5.1. Planificación y comunicación

- Desarrollar un plan detallado de implementación que incluya cronogramas, responsables y recursos necesarios.
- Asegurarse de que todos los empleados comprendan los beneficios y la importancia de los cambios y nuevas políticas.

4.2.5.2. Formación y soporte continuo

- Todos los empleados deben recibir una formación inicial sobre los nuevos sistemas y procedimientos.
- Establecer un canal de soporte para resolver cualquier problema que surja durante el proceso de implementación.

4.2.5.3. Evaluación y mejora continua

- Realizar evaluaciones regulares para evaluar el impacto de las soluciones que se han implementado.
- Ajustar y mejorar las estrategias en función de los resultados obtenidos y las opiniones de los empleados y los interesados.

4.3. Mecanismos de control en el proceso de reclutamiento y selección

Dentro de los mecanismos de control usaremos la estandarización del proceso de reclutamiento y selección, el uso de tecnología y herramientas de Reclutamiento, evaluación y validación de candidatos, verificación y referencias, monitoreo y mejora continua, capacitación y desarrollo del equipo de reclutamiento, dentro de las cuales tenemos:

4.3.1. Estandarización del proceso de reclutamiento

- Se desarrollará un manual en donde se explique cada paso del proceso de contratación y selección, desde la publicación de la vacante hasta la contratación.
- Asegurarse de que todos los reclutadores sigan el mismo proceso para mantener la consistencia y la calidad en el proceso de selección.
- Elaborar y registrar descripciones detalladas de puestos para cada puesto, incluidas las habilidades, competencias y cualificaciones requeridas.
- Las descripciones de puestos deben revisarse y actualizarse con

frecuencia para asegurarse de que se ajusten a las necesidades actuales de la empresa.

4.3.2. Uso de Tecnologías y herramientas de reclutamiento

- Implementar un sistema de seguimiento de candidatos para mejorar el proceso de contratación.
- utilizando el sistema de seguimiento de candidatos para mantener un registro de todas las comunicaciones, almacenar documentación relevante y monitorear el progreso de cada candidato.
- Usar plataformas en línea para realizar evaluaciones psicométricas y técnicas de los candidatos.
- Garantizar que las pruebas sean pertinentes y estandarizadas para evaluar equitativamente las competencias de los candidatos.

4.3.3. Evaluación y validación de candidatos

- Para garantizar la objetividad y la consistencia en la evaluación de los candidatos, se realizará entrevistas estructuradas basadas en competencias con preguntas predeterminadas.
- Capacitar a los entrevistadores a evaluar objetivamente las respuestas de los candidatos y técnicas de entrevistas estructuradas.
- Evaluar la competencia técnica de los candidatos mediante la implementación de pruebas de habilidades prácticas que simulen tareas del

puesto.

- Para garantizar la relevancia y precisión de las evaluaciones, se verificará los resultados de las pruebas con los responsables del área.

4.3.4. Verificación y referencias

- Verificar los antecedentes personales y laborales de los candidatos para asegurarse de que todo esté correcto.
- Se verificará las referencias personales, antecedentes penales, experiencia laboral y verificación de educación.
- Para obtener una evaluación adicional del desempeño y el comportamiento laboral de los candidatos, se consultará las referencias proporcionadas por ellos.
- Para garantizar que la información recopilada de las referencias sea coherente, se utilizará un cuestionario estándar.

4.3.5. Monitoreo y mejora continua

- Establecer y supervisar los indicadores de desempeño clave (KPIs), que incluyen el tiempo de contratación, la tasa de aceptación de ofertas y la retención de nuevos empleados.
- Analizar las métricas para descubrir áreas de mejora en el proceso de contratación y selección.

- Durante el proceso de selección, solicite y analice los comentarios de los candidatos sobre su experiencia.
- Utilizar la retroalimentación para identificar oportunidades de mejora y hacer cambios en el proceso de reclutamiento.

4.3.6. Capacitación y desarrollo del equipo de reclutamiento

- Brindar capacitación continua al equipo de reclutamiento sobre prácticas, herramientas y técnicas de reclutamiento modernas.
- Mantener al equipo informado sobre las últimas regulaciones legales y éticas relacionadas con el reclutamiento.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño para los reclutadores basado en indicadores de desempeño.
- Utilizar los resultados de la evaluación para identificar áreas de desarrollo y brindar capacitación adicional según sea necesario.

Tabla 18

Mecanismos de control

ITEMS	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES DE MEJORA A DESARROLLAR	PERSONAL RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL	FRECUENCIA DE CONTROL
Definición de perfiles claros	Análisis de puestos Descripciones de puestos Actualización de perfiles	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas y encuestas. Desarrollar y documentar descripciones de puestos detalladas y actualizadas. Establecer un calendario para revisar y actualizar las descripciones de puestos. 	Equipo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de descripciones de puestos actualizadas y documentadas. Número de revisiones realizadas por año. 	Trimestral
Utilización de pruebas de selección	Implementación de Pruebas Técnicas y Psicométricas Capacitación en Entrevistas Estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar y adoptar plataformas de evaluación en línea. Capacitar a los reclutadores. Establecer preguntas y pruebas estandarizadas. 	Equipo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Número de candidatos evaluados utilizando pruebas estandarizadas. Tasa de aceptación de candidatos que pasaron las pruebas. 	Mensual
Capacitación a los reclutadores	Formación Continua Uso de Tecnología de Reclutamiento Evaluación del Desempeño de Reclutadores	<ul style="list-style-type: none"> Organizar sesiones de formación periódicas sobre técnicas y herramientas de reclutamiento. Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en KPIs específicos. 	Relacionista Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Número de horas de formación completadas por los reclutadores. Evaluaciones de desempeño de los reclutadores. 	Semestral
Verificación y referencias	Verificación de Antecedentes Chequeo de Referencias	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un protocolo estándar para la verificación de antecedentes. Desarrollar un cuestionario para el chequeo de referencias y capacitar al equipo en su uso. Mantener una base de datos de resultados. 	Equipo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de candidatos con antecedentes verificados. Número de referencias verificadas por candidato. 	Mensual
Evaluación y mejora continua	Análisis de Métricas de Reclutamiento Retroalimentación de Candidatos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y monitorear métricas clave de KPIs. Implementar encuestas de retroalimentación para candidatos después del proceso de selección. 	Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> KPI de tiempo de contratación y retención de empleados. Porcentaje de candidatos que completaron encuestas. 	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Sugerencias

Se sugiere que Pentatech Construcción SAC debe abstenerse de contratar a candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto. Durante la ejecución de proyectos, la contratación de mano de obra inadecuada puede causar ineficiencias operativas y problemas, lo que afecta la calidad del trabajo y los tiempos de entrega. Es esencial tener empleados con las habilidades y competencias técnicas necesarias para satisfacer las necesidades de la empresa.

Se recomienda implementar un sistema de selección y contratación estándar entre las oficinas de Lima y los proyectos regionales. Para todas las etapas del proceso, desde la publicación de puestos hasta la evaluación final de los candidatos, esta estandarización debe incluir formatos y documentos uniformes. De esta manera, la contratación de personal idóneo para cada puesto, reduciendo así la rotación de personal y mejorando la eficiencia operativa en todos los proyectos de la empresa.

En cuanto al ámbito laboral, se recomienda unificar el formato de evaluación de desempeño de los trabajadores de la empresa para garantizar una evaluación objetiva. De igual manera, para todos los puestos, ya sea en la oficina principal o en los proyectos, que evolucionará para una medida más clara de los cambios en la empresa y en el trabajo individual de cualquier empleado, promoviendo un mayor control sobre la implementación del personal en múltiples áreas.

Para evitar los errores para la selección de personal y los gastos que estos pueden generar, una medida de prevención a tomar sería capacitar al equipo encargado con las

mejores prácticas para seleccionar al personal de las distintas vacantes. Entre estas prácticas estaría utilizar las técnicas modernas para evaluar candidatos y la estrategia seleccionar personal de la empresa para identificar las competencias claves para cada posición y así seleccionar al mejor personal en el sector del trabajo actual. La utilización de herramientas en línea y tecnología ayudarán a identificar a los candidatos más adecuados y permitirán una mejor y eficiente producción, reduciendo los tiempos y los costos asociados.

En general, es recomendable usar herramientas tecnológicas como software de reclutamiento, cualquier sistema de gestión de talento y plataformas en línea; como el objetivo principal para encontrar candidatos más precisos, y se dedicó menos esfuerzo, tiempo, y dinero en resolver el problema mencionado. Si una empresa utiliza un software de reclutamiento adecuado, será mucho más fácil encontrar el candidato deseado, y todavía puedes rastrear el proceso de contratación, lo que garantiza la aplicación de una política transparente y efectiva.

Conclusiones

Se concluye que en la empresa Pentatech Construcción SAC, la implementación de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, mejora la capacidad de la organización para retener al talento y mejorar el rendimiento laboral. Al final, la empresa es capaz de mejorar su contratación de candidatos más adecuados para no solo reducir su tasa de rotación, pero también para crecer niveles de compromiso y productividad, se producen cambios no solo en los beneficios operacionales, sino también en el capital humano de la empresa.

Se concluye que, en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Pentatech Construcción SAC, se puede mencionar que el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección fue un enfoque fundamental; fue necesario identificar los aspectos críticos que necesitan mejorar. De todos modos, el diagnóstico revela la limitación de las herramientas utilizadas y la evaluación superficial de las habilidades de los candidatos; en general, el análisis permitió evaluar los pros y contra el proceso actual.

Se concluye que si es posible afirmar que la creación de registros y formatos de control ha resultado ser un factor altamente potenciador de transparencia y autonomía respecto de los procesos en torno a la inclusión laboral. En principio, es más viable con respecto a la fluidez de la información, específicamente en los registros, administrando la información previa acerca de los candidatos, asegurando, además, la realización de éstos en tiempo y forma, siempre disciplinado y consistente con los postulantes que

participan dentro del proceso. Asimismo, la estandarización favoreció a la mejora continua del reclutamiento y selección del personal.

Se concluye que los formatos y registros de control han simplificado la realidad y garantizado la aplicación homogénea de los criterios de selección, produciendo una mejora significativa de la coherencia y calidad del proceso en un ciclo de mejora continua; además, ello confirma una vez más la necesidad de siempre mantener un enfoque metódico y ordenado en cada parte del proceso de reclutamiento, lo que sin duda facilita una mejora continua del flujo de gestión del talento en la empresa.

Bibliografía

- Alberici, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona: Laertes.
- Alles M. (2006) "Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por competencias" cap. IV. Nueva edición, Ediciones Granica.
- Amador Sotomayor, A. (2016). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Alvarado, R. y Monsalve, J. (2017) en su tesis propuesta de un proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa andina construcciones y representaciones generales S.R.L. Chiclayo 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.
- Ariza, A. (2018). Evaluación del desempeño y gestión por competencias. Editorial Paraninfo.
- Bazán, C. y Tafur, I. (2018) en su tesis "Proceso de selección de personal con el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI - zona norte del distrito de Cajamarca, año 2018". Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). Principles of Human Resource Management. South-Western: Cengage Learning.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager. Nueva York: John Wiley & sons.
- Bunge, M. (1971). La investigación científica: su estrategia y su filosofía. Barcelona, España: Ariel.

- Cancinos, A. M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (Edición 15). Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Recruitment and selection: Managing people and performance*. Pearson.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Amelia Nieva. Impreso en España.
- Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E., & Palou, B. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(70), 929-949. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México.
- Estévez, M., Arroyo, M. y González, C. (2006). *La Investigación Científica en la Actividad Física: su Metodología*. La Habana, Cuba: Deportes.
- Fabela, J. (2014). *Propuesta de un modelo de selección de personal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Grados, J. E., Beutelspacher, A. G., & Castro, R. E. (2006). *Evaluación de los aprendizajes en el aula*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Grados (2003), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (2ª. ed.) México: Ediciones Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Méndez (2016). Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del distrito del Porvenir 2015” (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. Pearson.
- Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.
- Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Sánchez, J. (2020). “Proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral del área administrativa en una municipalidad distrital de Lima - 2020”. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Torres, V. (2021). Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la victoria, 2018. Pimentel – Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Werther. W. & Davis. K. (2008). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Formato de Encuesta Aplicada

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0VFdSl6Zle9SOjEDxBa545VmtSyF-GQpF8d8Ph-EXCGivWA/viewform?usp=sf_link

ENCUESTA PARA UNA PROPUESTA DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La presente investigación tiene fines académicos; con el único objetivo de evaluar proceso de reclutamiento y selección de la empresa. La encuesta es de carácter anónimo, a continuación, se le mostrará una serie de preguntas, por favor indique su respuesta de la manera más sincera.

jcquirozc@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral de la empresa Pentatech Construcción SAC?

- Redes sociales
- Sitios de reclutamiento
- Su red profesional
- Sitio web de la empresa
- Otros

2. ¿Qué sitios visitó para conocer la empresa Pentatech Construcción SAC?

- Páginas Web
- Redes sociales
- Otros

3. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?

- No
- Sí

4. ¿Qué le pareció el formulario de solicitud para el empleo?

- Muy largo
- Muy corto
- Razonable
- Otros

5. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud de empleo?

- Pocos días
- Una semana
- Dos semanas
- Un mes

6. ¿Cómo fue contactado por la compañía para su entrevista laboral?

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- WhatsApp
- Otros

7. ¿Siente usted que se encuentra totalmente capacitado para realizar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Endesacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
-

9. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

Sí

No

10. ¿Le ofrecen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa Pentatech Construcción SAC?

Sí

No

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción en función de la relación laboral con sus compañeros y el ambiente de trabajo?

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Totalmente insatisfecho

12. ¿Usted tiene una buena relación y coordinación en función de trabajo en equipo y con sus jefes superiores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

13. ¿Se siente usted satisfecho con la remuneración y los beneficios que brinda Pentatech Construcción SAC?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

14. ¿Cuáles serían sus motivos para retirarse de la empresa Pentatech Construcción SAC?

- Otra mejor oferta laboral
- Motivos personales
- Otros

Enviar

Borrar formulario

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente: Proceso de Reclutamiento y selección personal	A través de la selección y la contratación, las compañías contratan a los mejores profesionales para un puesto de trabajo. Es fundamental tener una estrategia y una planificación de RRHH, ya que ninguna empresa puede competir sin el capital humano adecuado.	Selección del personal	* Requerimiento * Publicación de plazas. * Postulación	Encuesta
		Entrevista	* Entrevista. * Examen de Ingreso. * Evaluación de conocimientos. * Verificación de la experiencia.	
		Evaluación	* Evaluación Psicológica. * Inducción general. * Inducción específica. * Información de Políticas de la empresa. * Información del MOF. * Información del cargo a desempeñar.	
Variable Dependiente:			* Trabajo en equipo.	
Desempeño Laboral	La calidad del trabajo que cada trabajador contribuye al cumplimiento de sus tareas diarias durante un período de tiempo determinado.	Competencias	* Solución de Problemas. * Liderazgo. * Utilización adecuada de recursos.	Encuesta
		Logro de Objetivos	* Cumplimiento de metas. * Manejo adecuado de los tiempos.	

Fuente: Elaboración propia

Cronograma – Diagrama de Gantt

Tabla 19

Diagrama de Gantt

N° de actividad	Inicio	Final	SEMANA																			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Planificación, preparación y desarrollo de estrategias	1/04/2024	30/04/2024	■	■	■	■																
Capacitación y pruebas	1/05/2024	31/05/2024					■	■	■	■												
Implementación	1/06/2024	30/06/2024									■	■	■	■								
Evaluación y ajuste	1/07/2024	31/07/2024													■	■	■	■				
Consolidación y reporte final	1/08/2024	15/08/2024																	■	■		

Fuente: Elaboración propia