

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDGE S.A.C. EN EL PERIODO 2019”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PALOMINO GUTIÉRREZ, LISSET JAZMÍN

Villa El Salvador

2019

Dedicatoria

La presente tesis la dedico a toda mi familia, principalmente a mi madre que ha sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidades y recursos para lograrlo, y a esa persona especial por estar en todo momento brindándome su amor y comprensión.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por el sacrificio que han realizado para alcanzar mis sueños y apoyarme en todo momento.

Agradezco a mi asesora, la Dra. Soledad del Rosario Olivares Zegarra, que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este proyecto.

Índice

Introducción.....	8
Capítulo I. Planteamiento del problema	10
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	10
1.2. Justificación del Problema	11
1.2.1. Justificación teórica.....	11
1.2.2. Justificación práctica.....	11
1.2.3. Justificación metodológica.	12
1.3. Delimitación del Proyecto	12
1.3.1. Teórica.....	12
1.3.2. Temporal.....	12
1.3.3. Espacial.	12
1.4. Formulación del Problema.....	13
1.4.1. Problema general.....	13
1.4.2. Problema específico.....	13
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo general.....	14
1.5.2 Objetivo específicos.....	14
Capítulo II. Marco teórico	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. Antecedentes nacionales	15
2.1.2. Antecedentes internacionales.	17
2.2. Bases Teóricas.....	19
2.2.1. Selección de personal.....	19
2.2.2. Importancia de la selección de personal.....	20
2.2.3. Proceso de selección de personal.	20
2.2.4. Modelo de selección de personal.....	22

2.2.4.1. Entrevista inicial.	23
2.2.4.2. Aplicación de los exámenes.....	23
2.2.4.3. Entrevista final.....	23
2.2.4.4. Selección final.	23
2.2.4.5. Solicitud de documentos e información sobre el candidato.	23
2.2.4.6. Examen médico.	24
2.2.5. Bases para la selección de personal.....	24
2.2.5.1. Obtención de la información sobre el puesto.	24
2.2.6. Entrevista de selección.	25
2.2.6.1. Etapas de la entrevista de selección.....	25
2.2.7. Técnicas de selección de personal.	26
2.2.8. Pruebas de selección de personal.	29
2.3. Definición de Términos Básicos	30
Capítulo III. Desarrollo del trabajo de suficiencia profesional	33
3.1. Modelo de Solución Propuesto.....	33
3.2 Resultados.....	37
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía	59
Anexos	62

Índice de figuras

Figura 1. Selección de personal.....	20
Figura 2. Proceso de selección del personal	21
Figura 3. Modelo de selección de personal.....	23
Figura 4. Clasificación de las técnicas de selección.	29
Figura 5. Preguntas comunes en la entrevista de selección.	30
Figura 6. Comparación entre pruebas tradicionales y objetivas.....	31
Figura 7. Flujograma actual del proceso de selección de personal.....	36
Figura 8. Flujograma mejorado del proceso de selección de personal..	37

Índice de tablas

Tabla 1: Durante la entrevista puede expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva.....	37
Tabla 2: Comunica sus ideas de forma clara, oportuna, eficiente y fluida durante la entrevista.....	38
Tabla 3: La empresa toma en cuenta la experiencia al iniciar el proceso de selección	39
Tabla 4: La experiencia se considera fundamental en la entrevista inicial	40
Tabla 5: La prueba de conocimientos evalúa la capacidad adquirida a lo largo del tiempo	41
Tabla 6: La prueba de conocimientos evalúa la forma de resolver problemas de manera lógica.....	42
Tabla 7: La empresa realiza pruebas psicológicas que se enfoquen en las actitudes individuales	43
Tabla 8: En la entrevista final la empresa informa las funciones del puesto	44
Tabla 9: La descripción del nuevo puesto se detalla de forma clara y precisa....	45
Tabla 10: La empresa realiza una evaluación precisa y rápida.....	46
Tabla 11: La evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo	47
Tabla 12: Durante la entrevista final se elige al candidato al cierre de la misma	48
Tabla 13: La empresa solicita presentar certificados de estudios debidamente legalizados	49
Tabla 14: La empresa solicita certificados de estudios a partir de la entrevista final	50
Tabla 15: La empresa solicita datos del jefe de la última experiencia laboral	51
Tabla 16: La empresa solicita presentar certificado de trabajo debidamente legalizado	52
Tabla 17: La empresa aplica el examen periódico de admisión antes de la incorporación a la empresa	53
Tabla 18: La empresa solicita un examen periódico una vez incorporado a la empresa	54

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional pretende diagnosticar la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019. El estudio se aplicó a todo el personal de la empresa EDGE S.A.C. la cual se dedica a brindar servicios digitales (publicidad online, posicionamiento web, diseño web) en el distrito de Santiago de Surco.

En el mundo actual, los cambios que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, estos provocan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, con la elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional se pretende que el proceso de selección de la empresa EDGE S.A.C. se realice teniendo en cuenta las etapas del proceso y la forma correcta de aplicación de estas a través del responsable de la empresa, para escoger el candidato más idóneo para el cargo.

El desarrollo de esta investigación se divide en tres capítulos, que se detallan a continuación:

En el capítulo I se describirá la realidad problemática de la empresa EDGE S.A.C. que brinda servicios digitales en el distrito de Santiago de Surco, la delimitación teórica, temporal y espacial del desarrollo de la investigación, la justificación teórica, práctica y metodológica, así como los problemas y objetivos de la investigación.

En el capítulo II se demuestra los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y la definición de términos que se utilizaron en el trabajo.

En el capítulo III se llevaron a cabo los resultados de la investigación y se creó una propuesta a la problemática estudiada.

Por último, se indican las conclusiones a las que se llegan y se proponen las recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Las empresas en general cada vez hacen más uso del talento humano, en donde la función de esta contribuye afectivamente a alcanzar la ventaja competitiva. Por tanto, se deduce que el personal de una organización se hace cada vez más importante para diferenciar a una empresa de otra y agregar valor a la misma.

Actualmente, en el distrito de Santiago de Surco la empresa EDGE S.A.C. que brinda servicios digitales (diseño web, publicidad online, posicionamiento web) no cuenta con un Área de Recursos Humanos donde se lleve a cabo el proceso de selección de personal, debido a la falta de conocimientos técnicos acerca de este proceso y a una administración empírica, lo que ocasiona que ingrese a la empresa personal que no es idóneo ya que no se adapta al ritmo de trabajo, a las exigencias del puesto o al entorno laboral que existe dentro de la empresa, por ello no hay procesos eficientes y una productividad óptima que contribuya al logro de los objetivos.

La selección de personal no cuenta con una entrevista inicial que ofrezca una versión concentrada sobre el análisis del currículum cuyo objetivo es reducir el número de candidatos. De esta manera no se puede evaluar la conducta del entrevistado ni corroborar que los datos que ofrece sean ciertos.

También observamos que no hay aplicación de exámenes que reúnan los requisitos de evaluación acorde a cada área de la empresa, por el cual no se puede apreciar si el postulante cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir una vacante.

La entrevista final que se realiza a los candidatos es muy superficial y no está preparada para obtener información relevante para una adecuada selección ya que no cuenta con una preparación adecuada, puesto que no existe un protocolo tanto para el inicio, el desarrollo y cierre de la entrevista.

En la empresa la selección final se da una vez terminada la entrevista y se toma en cuenta el perfil del candidato que la empresa considera que son un valor añadido que contribuirá con el logro de los objetivos.

Dentro de la empresa no se toma en cuenta la solicitud de documentos e información sobre el candidato omitiéndose documentos necesarios para garantizar la calidad personal y profesional de estos, lo cual ayudaría a recopilar información de diferentes aspectos de la vida del postulante y de su desempeño dentro de otras empresas, esto se debe a la premura de cubrir una vacante para evitar la carga laboral provocando pérdidas de recursos, esfuerzo y algunas veces ocasionando perjuicios a la empresa.

Generalmente dentro de la empresa no se toma en cuenta el examen médico por lo costoso que resulta para el postulante, esto ayudaría a proporcionar información relativa a la capacidad y debilidades físicas del candidato.

1.2. Justificación del Problema

1.2.1. Justificación teórica.

La empresa EDGE S.A.C. que se dedica a brindar servicios digitales cuenta en cada área con un encargado es así como la sede administrativa hace la coordinación para el personal sugerido según la especialidad del área y a través del administrador se da la incorporación del personal.

Cabe mencionar que, para satisfacer los requerimientos del personal el administrador hace el reclutamiento de personal a través de la publicación del puesto solicitado mediante su misma página web y si cumplió con los requerimientos solicitados por la empresa se le hace el respectivo contrato.

La dinámica relacionada con el proceso de selección de personal dentro de la empresa muestra una carencia en cómo se lleva a cabo el proceso, ya que no encontramos una serie de actitudes desarrolladas en el área y como estas se involucran entre sí en el desarrollo del proceso; lo cual puede generar pérdidas de eficiencia siendo valorizado en el tiempo de trabajo perdido.

1.2.2. Justificación práctica.

Los recursos a emplear en el trabajo de suficiencia profesional se van dar a través de una encuesta en escala Likert dirigida a los colaboradores para

generar conocimiento válido y confiable, con la finalidad de diagnosticar el proceso actual de selección de personal que utiliza la empresa, obteniendo datos que se pueden reproducir en tablas y gráficos a través del sistema SPSS.

Los resultados de la presente investigación permitirán dar a conocer de qué manera se está llevando a cabo el proceso de selección de personal, puntos a mejorar para tener el personal más adecuado y lograr los objetivos de cada organización.

1.2.3. Justificación metodológica.

Para poder obtener los objetivos planteados para este estudio, se recurrió a la aplicación de procedimientos y técnicas de investigación como la recolección de datos, el procesamiento y el análisis de información para medir la variable de selección de personal.

Se realizará una encuesta que contará con preguntas que se medirán en escala Likert donde lo que se busca es saber de qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal y que puntos se debe mejorar para una correcta selección de candidatos.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica.

El presente trabajo de suficiencia profesional trata sobre el diagnóstico de la situación del proceso de selección de personal y su variable selección de personal, aplicados a la empresa EDGE S.A.C. Los principales referentes teóricos son Idalberto Chiavenato y Armas Ortega, Llanos Encalda y Traverso Holguín.

1.3.2. Temporal.

El presente trabajo de investigación se desarrolló tomando información del primer trimestre del año 2019.

1.3.3. Espacial.

El presente trabajo se realizará en el ámbito geográfico de la ciudad de Lima en el distrito de Surco.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema general.

¿Cuál es la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?

1.4.2. Problema específico.

- ¿Cuál es la situación de la entrevista inicial en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?
- ¿Cuál es la situación de la aplicación de exámenes en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?
- ¿Cuál es la situación de la entrevista final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?
- ¿Cuál es la situación de la selección final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?
- ¿Cuál es la situación de la solicitud de documentos e información del candidato en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?
- ¿Cuál es la situación del examen médico en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Describir la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.

1.5.2 Objetivo específicos

- Describir la situación de la entrevista inicial en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.
- Describir la situación de la aplicación de exámenes en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.
- Describir la situación de la entrevista final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.
- Describir la situación de la selección final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.
- Describir la situación de la solicitud de documentos e información del candidato en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.
- Describir la situación del examen médico en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales

Hurtado Aguilar (2016), en su tesis "Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del distrito de El Porvenir 2015", busca:

Determinar la relación existente entre el proceso de selección de personal y desempeño, con la finalidad de proponer un adecuado proceso de reclutamiento y selección que servirá de aporte a la institución educativa. Dentro del actual proceso de actualización que ha logrado la institución se ha demostrado una deficiencia ya que las nuevas vacantes se dan a conocer a través de anuncios en el periódico y recomendaciones del mismo personal provocando la rotación de personal.

Se llega a la conclusión que se encuentra un problema en el proceso de selección de personal ya que no se miden los conocimientos de los postulantes antes de la contratación y esto ocasiona que no se elija de manera correcta al candidato idóneo para cubrir una vacante.

Se carecen de formatos adecuados que ayude a confirmar información presentada por el candidato por lo que se planteará un nuevo plan beneficiando a ambos seleccionando al mejor candidato.

Monar Luna (2016), en su tesis "Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2016", pretende:

Implementar un plan de mejora en la selección de personal, para medir las habilidades de cada trabajador y de acuerdo a ellas designarlas en el área correspondiente, la empresa no posee un proceso de selección de personal por lo que se da una breve entrevista antes de la contratación sin ninguna evaluación previa lo que no es suficiente para determinar los conocimientos que posee para desempeñar sus labores.

Se llega a la conclusión de que la empresa carece de un proceso formal de selección ya que no existe un perfil para cada área que oriente sobre las funciones a realizar. El autor pretende dar una propuesta de mejora que optimice el proceso de selección de personal ya que no existe un proceso de selección dentro de la empresa que garantice la elección del candidato idóneo ocasionando rotación de personal y recarga laboral.

Ruiz Huanqui (2016), en su tesis “Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción”, propone:

Un plan de mejora para el proceso de selección para colocar personas idóneas en los puestos de trabajo dentro de los tiempos establecidos ya que actualmente se lleva a cabo de manera deficiente y presentando pérdidas económicas. Se realizó un diagnóstico del proceso mediante entrevistas y un estudio de métodos y tiempos.

Se llega a la conclusión de que la propuesta de mejora tanto en el procedimiento de captación del reclutamiento interno como externo, la implementación de un diccionario de competencias y un sistema de información ayudará a balancear la carga de trabajo y se evidenciarán soluciones de los tiempos estándar y un ahorro económico.

Mallqui Callalli (2015), en su tesis “Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad”, pretende:

Determinar si la optimización del proceso de selección contribuye a incrementar la productividad, se propondrá una evaluación teórico – técnica al personal operativo para buscar una propuesta que sea tomada por empresas del sector confección y de esta manera contribuir al incremento de la productividad.

Se llega a la conclusión de que se ha comprobado que existe relación en utilizar un procedimiento de evaluación de conocimientos y

competencias que determinen la correspondencia entre experiencia, habilidades y conocimiento que señala el postulante en la primera entrevista para determinar su mejor rendimiento permitiendo contribuir al incremento de productividad. Del desarrollo de la presente investigación podemos resaltar la importancia de aplicar evaluaciones de conocimiento y de competencias en la etapa de preselección, esto nos permite identificar y corroborar la experiencia de los postulantes antes de su contratación.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

López (2017), en su tesis “Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S.”, busca:

Desarrollar un plan de gestión con el fin de aumentar la productividad y las utilidades poniendo en marcha un proceso de administración del recurso humano ya que genera un valor al desarrollo de la empresa, a través de las actividades de capital humano se contribuye al mejoramiento para el logro de los objetivos.

Se llega a la conclusión de que el proceso inicial del departamento de recursos humanos es crucial a la hora de medir la generación de valor de cualquier empleado reduciendo incertidumbres y asegurando desempeños que den valor agregado a los procesos internos de cualquier área de la empresa para encontrar el mejor talento humano.

Mejía Arango & Gil (2017), en su tesis “Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y Diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional”, pretende:

Diagnosticar y proponer un modelo de gestión humana basada en competencias con un enfoque integrativo que impacte de manera positiva en el desarrollo del ser humano y organizacional. Es fundamental que el departamento de recursos humanos logre identificar si la metodología utilizada está logrando desarrollar y fortalecer los

conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo a las especificaciones del cargo y los objetivos organizacionales.

Se llega a la conclusión que se evidencia un modelo funcionalista cuya finalidad es el crecimiento organizacional, los macroprocesos de gestión humana aun no alcanzan los objetivos debido a que el formalismo de su estructura organizacional no le permite desarrollar nuevas propuestas que permita integrarse como un todo.

Hurtado, R. & Cajares P. (2015), en su tesis “Propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa Palmasur S.A.T. del municipio de San Andrés de Tumaco”, busca:

Proponer un plan de mejora para contribuir en la aplicación de ciertas prácticas universales relacionadas con el ingreso de nuevos talentos en la empresa que consiga vincular personas con conocimientos, destrezas, valores, habilidades y se puedan combinar los recursos y ser utilizados de manera adecuada para el beneficio de la empresa.

Se llega a la conclusión de que el proceso de reclutamiento no ha sido el más apropiado y el reclutamiento se ha dado por recomendaciones que no cumplen con el perfil del cargo y ocasiona inconformidad en algunos colaboradores provocando que el personal no se identifique con la empresa y opten por renunciar provocando rotación de personal.

Maldonado Barrios (2013), en su tesis “Entrevista laboral y selección de personal (estudio realizado con el Sector Educativo 090111 de Quetzaltenango)” pretende:

Determinar la influencia de la entrevista laboral en la selección de personal, Este estudio utilizó como procedimiento estadístico la significación y fiabilidad de proporciones. Se desea demostrar la importancia y necesidad del problema que se plantea. En el proceso de selección actual no se toma en cuenta la entrevista y esto perjudica porque no se logra los objetivos determinados impidiendo el ingreso a

la organización de una persona con gran potencial o el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización o empresa

Se llega a la conclusión que las evaluaciones escritas son las técnicas más utilizadas por los encargados de selección de personal, medir el grado de conocimiento con evaluaciones escritas en la etapa de preselección del personal educativo a contratar en el municipio, ayudara a la toma de decisiones en cuanto a las contrataciones.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Selección de personal.

(Chiavenato, 2017) nos indica que:

Es un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, el propósito es elegir a la persona mejor capacitada y con mayores probabilidades de cubrir y desempeñar eficientemente un puesto vacante, existente o proyectado. (p. 144)

Armas O., Llanos E., & Traverso H. (2017) nos indican que:

La selección de personal se da a través de pruebas psicotécnicas, entrevistas, sin embargo, hoy en día las redes sociales influyen en la selección de personal, ya que algunas empresas han contratado personas capacitadas para que hagan un seguimiento al postulante que conjuntamente con los *head-hunter* que analizan los perfiles que se presentan en las ofertas laborales y se elija a la persona más apta para el cargo. (p. 75)

Alles(2008) nos indica que “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”. (p. 96)

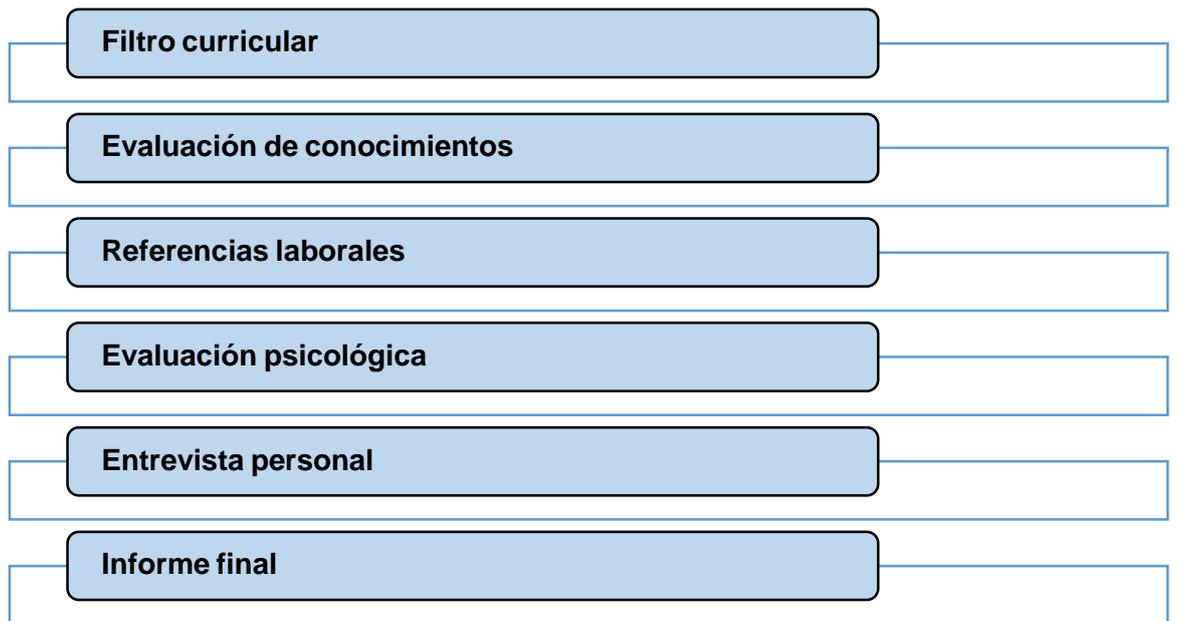


Figura 1. Selección de personal

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Importancia de la selección de personal.

Chiavenato (2017) indica que:

La selección de personal es importante para las personas en la medida que les provee del cargo más adecuado de acuerdo con sus características personales. Esto significa las siguientes ventajas:

Personas más satisfechas con su trabajo, más compenetradas con la empresa y que permanecen en ella por más tiempo. (p. 144)

2.2.3. Proceso de selección de personal.

Chiavenato (2017) indica que:

El proceso de selección funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato.

En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final. (p. 159)

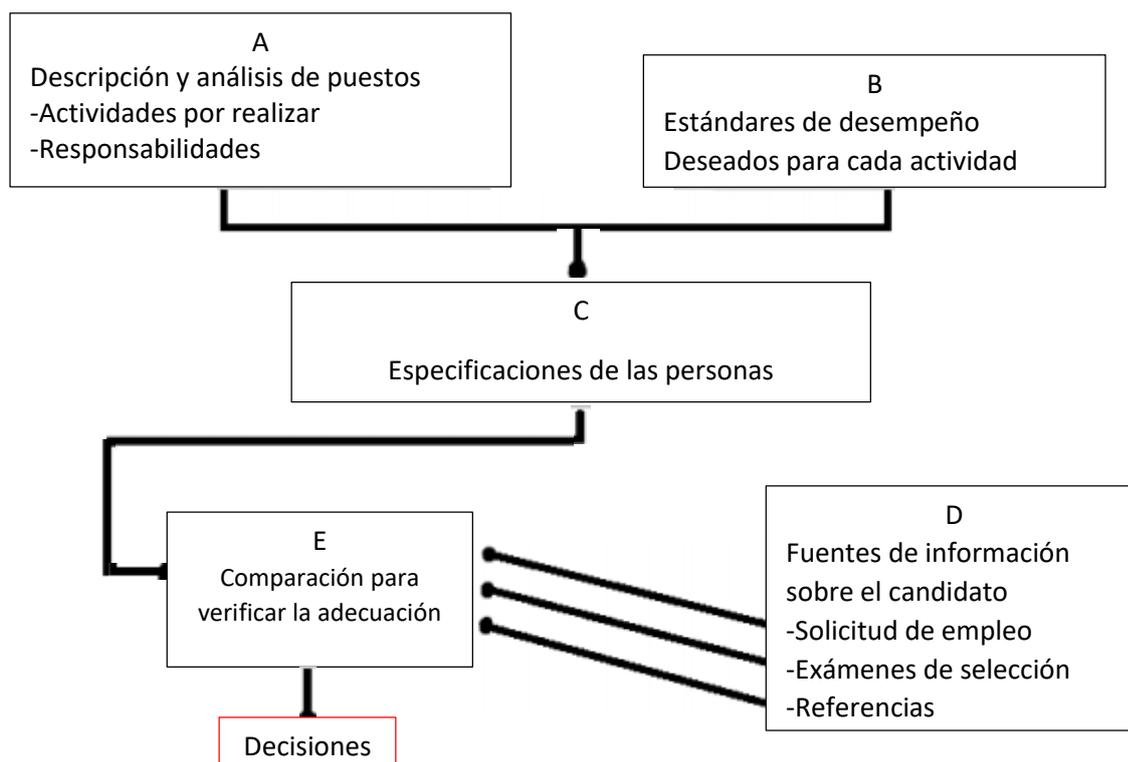


Figura2. Proceso de selección de personal

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 144.

Alles(2006) nos indica que “el proceso de selección de personal consiste en elegir a la persona más apta para el puesto, en relación al perfil. Uno de los pasos más importantes es la estructuración de las entrevistas por competencias”. (p. 96)

Alles(2006) nos indica que:

Se analizan aspectos como la imagen, la puntualidad, la capacidad de expresión y la comunicación verbal y no verbal del postulante. Dentro de la etapa de selección por competencias se encuentran otras herramientas como las evaluaciones específicas que son técnicas de discusión verbal, cuyo objetivo es debatir sobre un tema o resolver un problema de forma grupal, en un periodo de tiempo y dentro de un ambiente agradable.

Armas O., Llanos E., & Traverso H. (2017), nos indican que:

Todo proceso de selección inicia con algo fundamental que es la necesidad de cubrir una vacante y a partir de la misma se derivan una serie de pasos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo. Pese a que cada organización definirá el proceso de selección particular a aplicarse en su contexto, así como el orden que llevará el mismo; en líneas generales.

2.2.4. Modelo de selección de personal.

Chiavenato (2017) indica que “cuando hay varios candidatos y una sola vacante se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante”. (p. 146)

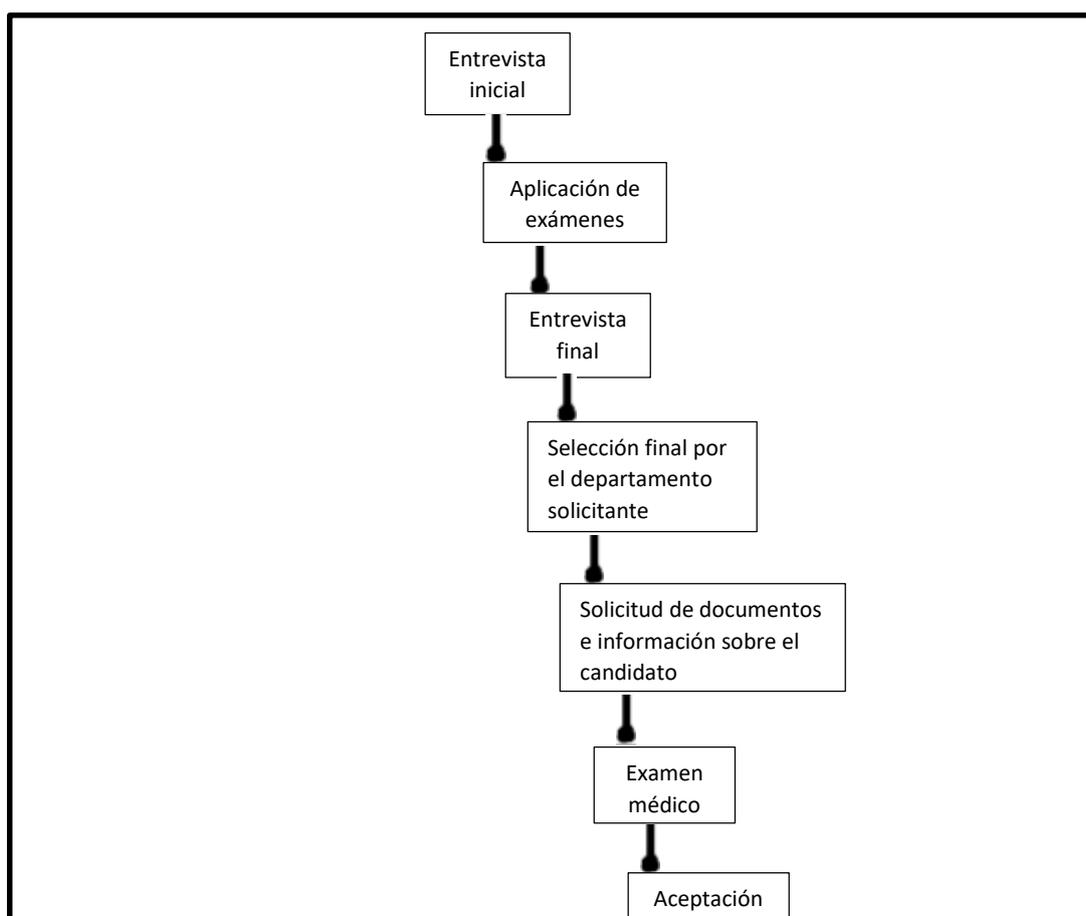


Figura 3. Modelo de selección de personal

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 2017, pág.146.

2.2.4.1. Entrevista inicial.

Chiavenato (2017) indica que “es una entrevista poco profunda basada en el análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable, es vital para que el entrevistador verifique los requisitos necesarios para el puesto”. (p. 146)

Rapaport (2014) indica que “se utiliza cuando hay muchos candidatos, es una entrevista poco profunda basada en el análisis del currículum”.

2.2.4.2. Aplicación de los exámenes.

Conesa (2017) indica que “son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y las necesidades del puesto. Es una herramienta muy útil a los seleccionadores porque les ayuda a tomar la mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

2.2.4.3. Entrevista final.

Chiavenato (2017) indica que “es una conversación amable y controlada, en el cual debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó, proporciona al entrevistador estimar ciertos factores como: apariencia, actitudes, motivaciones o deseo de surgir”. (p. 146)

2.2.4.4. Selección final.

Conesa (2017) indica que “se lleva a cabo cuando el jefe del área recibe la oportunidad de elegir a la persona que trabajara con él, seleccionando al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasa a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante”.

2.2.4.5. Solicitud de documentos e información sobre el candidato.

Conesa (2017) indica que “mediante la solicitud de documentos se deben investigar los empleos anteriores, su historia escolar y por la que se verifican los datos proporcionados por el postulante con informes dados por terceras personas, empleadores anteriores, jefes inmediatos o por personas que conocen al postulante por contacto comercial”.

2.2.4.6. Examen médico.

Conesa (2017) indica que “es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere”.

2.2.5. Bases para la selección de personal.

Chiavenato (2017), Nos indica que, “La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección; así el punto de partida es la información sobre el puesto”. (p. 148)

2.2.5.1. Obtención de la información sobre el puesto.

Chiavenato (2017) nos indica que “la información del puesto vacante se recopila de seis maneras”. (p. 148)

a. Descripción y análisis de puesto. Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que exigen al candidato, especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

b. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.

c. Requisición de personal. Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.

d. Análisis de puestos en el mercado. Cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes lo desempeñan.

e. Hipótesis de trabajo. En el caso que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo,

es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe como simulación inicial.

f. Competencias individuales requeridas. Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

2.2.6. Entrevista de selección.

Chiavenato (2017) nos indica que:

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

2.2.6.1. Etapas de la entrevista de selección.

Chiavenato (2017) nos indica que “la entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas”.

a. Preparación de la entrevista. La entrevista no debe improvisarse ni apurarse, necesita cierta preparación o planeación. Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos, necesarios para el puesto con las características personales del candidato.

b. Ambiente. La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen.

c. Desarrollo de la entrevista. Es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador estimula al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que alimentan el proceso y así sucesivamente.

d. Cierre de la entrevista. La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: El entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras.

e. Evaluación del candidato. Inmediatamente después que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato, si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza.

2.2.7. Técnicas de selección de personal.

Chiavenato (2017) nos indica que:

Son medios por el cual se busca información del candidato y sus características personales, en otras palabras, las técnicas de selección nos proveen de información objetiva sobre calificaciones y características de los candidatos, que nos demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante una observación simple de su actividad cotidiana. (p. 149)

Las técnicas de selección buscan brindarnos una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de observaciones que pueden ser necesarias, este dependerá de la calidad de las técnicas y de los profesionales que lo utilizan. (p. 149)

Por tanto, muchas técnicas de selección solamente pueden aplicarla psicólogos que evalúan sus resultados. Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

a. Entrevista de selección. Es la técnica de selección más utilizada y conocida. Consiste en efectuar preguntas que ya han sido programadas para el postulante y anotar sus respuestas. Las preguntas (acciones o entradas) provocan respuestas (reacciones o salidas) que ayudan a conocer mejor al candidato, ya sea en cuanto a las características personales o sus conocimientos y experiencias.

La entrevista debe realizarse con el objetivo de saber si el candidato es apto para el cargo al que postula o no.

b. Pruebas de conocimiento o habilidades. Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos o habilidades de candidatos con base en preguntas escritas, las cuales requieren respuestas también escritas para saber si el candidato es apto para cubrir una vacante.

c. Exámenes psicométricos. Permiten la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, son pruebas objetivas que buscan evaluar las aptitudes de las personas, las cuales son rasgos innatos que las personas poseen y que cuando se descubren se transforman en habilidades o capacidades personales.

d. Exámenes de personalidad. Pueden ser organizadas para evaluar los conocimientos acerca del cargo al que postulan o evaluar capacidad y habilidades.

e. Técnicas de simulación. La principal técnica de simulación es la dramatización, en la cual varios candidatos desempeñan papeles en donde simulan situaciones reales que el aspirante al cargo deberá presentar, un psicólogo es el que se encarga de evaluar la manera en que han desempeñado cada papel.

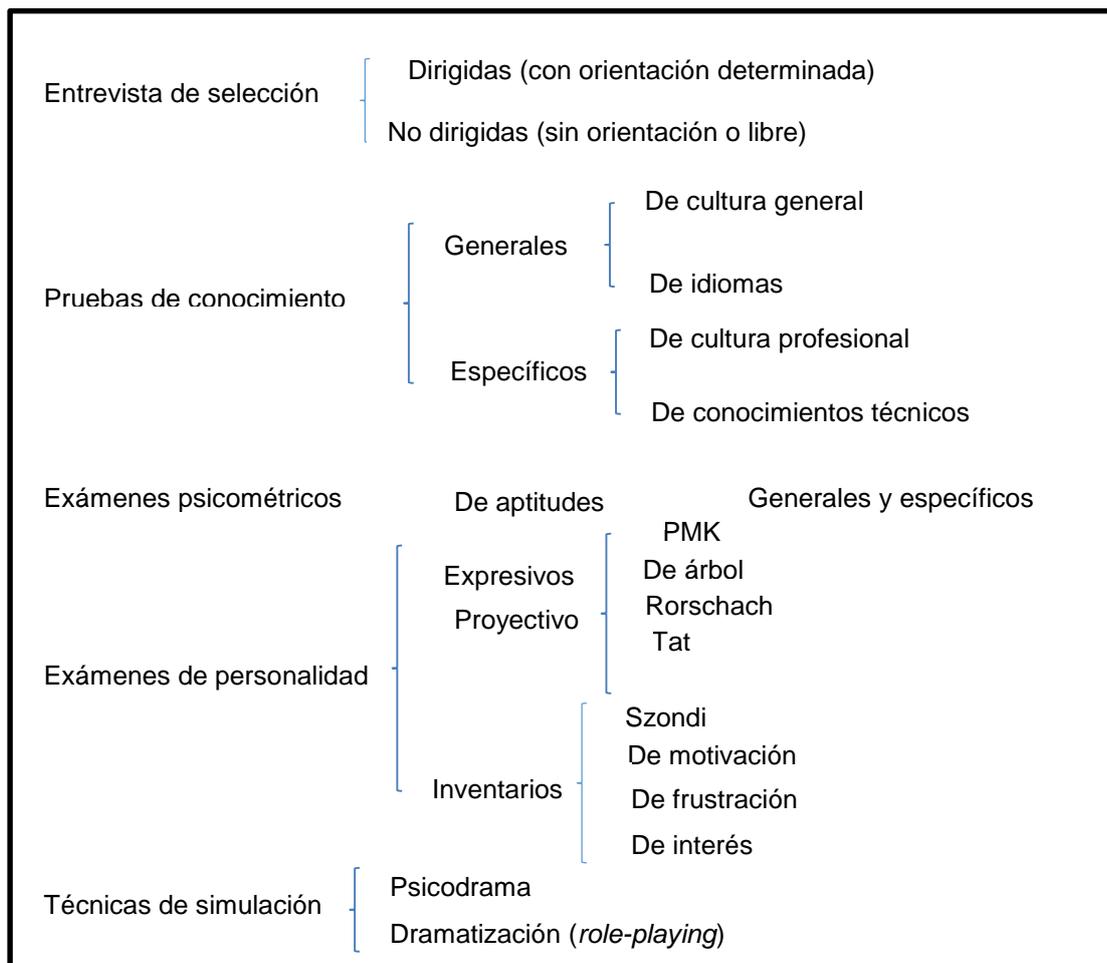


Figura4. Clasificación de las técnicas de selección

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos 2017
pág.151

- . ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- . ¿En qué tipo de actividades comunitarias o escolares participa?
- . Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipos de actividades está interesado?
- . ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- . ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- . ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- . ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- . ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- . ¿Cómo escogería a su supervisor?
- . ¿Qué opinión tiene de los productos o servicios de nuestra organización?
- . Describa a su jefe o profesor favorito.
- . ¿Qué planes tiene para su carrera?
- . Si pudiera regresar cinco años, ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- . ¿Por qué le gustaría entrar en nuestra organización?
- . Describa su último empleo
- . ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- . ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
- . ¿Cuál es su deporte favorito?
- . ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- . ¿Hace amistades con facilidad?

Figura5. Preguntas más comunes en la entrevista de selección

Fuente: Idalberto. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017 pág.151.

2.2.8. Pruebas de selección de personal.

Chiavenato (2017) indica que:

Existen las pruebas de conocimientos y habilidades que son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad y habilidad para ciertas tareas. Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades por el cual se clasifica de acuerdo con el método, el área o la forma y son las siguientes: (p. 155)

- Pruebas de acuerdo con el método. Pruebas orales, escritas o pruebas de realización.
- Prueba de acuerdo con el área de conocimientos. pruebas generales y pruebas específicas.
- Pruebas de acuerdo con su forma. Pruebas tradicionales y pruebas objetivas.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (test)
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> . Preguntas amplias . Respuestas indeterminadas . Examinan solo una parte de la materia. . Puede ser improvisada, rápida. . Aprecia la organización de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Preguntas puntuales y específicas . Respuestas determinadas y cortas . Examina todo el campo de la materia. . Se planea cuidadosamente. . Permite acertar por casualidad.
Respecto de la aplicación	<ul style="list-style-type: none"> . Condiciones de aplicación indeterminadas . Aplicación tardada . Aplicación tardada y laboriosa 	<ul style="list-style-type: none"> . Condiciones de aplicación determinadas y constantes . Aplicación rápida . Aplicación sencilla y rápida
Respecto de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> . Exige conocimientos especiales del evaluador. . Evaluación difícil . Evaluación tardada y subjetiva . Criterio subjetivo y variable 	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluación automática y fácil con una clave de evaluación . Evaluación rápida y objetiva . Criterio objetivo y predeterminado

Figura6. Comparación entre pruebas tradicionales y objetiva

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 2017 pág.156.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Convocatoria.

Una convocatoria es un llamado o aviso que se hace generalmente a un grupo determinado de personas para que asistan o participen en un acto específico que se realizará a una hora y en un lugar prefijado, Pérez Porto & Gardey (2011).

2.3.2. Diagnóstico

Es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. Permite desarrollar con éxito proyectos de aplicación académica, escolar, educativa, social, cultural, comunitaria, urbanística, civil y de cualquier clase, que resuelvan necesidades reales y se atengan a los recursos disponibles, Raffino (2019).

2.3.3. Entrevista.

Es una técnica o instrumento utilizado en diversos campos de la investigación, no es casual es un diálogo interesado con un acuerdo previo y expectativas por ambas partes, Murillo (2015).

2.3.4. Evaluaciones.

Es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo, Monroy (2015).

2.3.5. Hoja de vida.

Es la primera impresión general que el reclutador se lleva de una persona, servirá como base para la realización de su primera selección antes de pasar a la segunda etapa, Mendoza C. (2016).

2.3.6. Proceso.

Son mecanismos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico agregando valor al cliente, Bravo (2013)

2.3.7. Proceso de admisión.

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto, provee a la empresa de empleados con las calificaciones adecuadas y las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, Chiavenato (2009).

2.3.8. Prueba psicológica

Es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo, Pérez Porto & Gardey (2011).

2.3.9. Recursos humanos.

Es un área destinada al personal donde se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores, son el conocimiento, experiencias, habilidades y compromisos de los empleados con la empresa, Chiavenato (2017).

2.3.10. Referencias laborales.

Son una herramienta utilizada por personas que están en búsqueda activa de empleo y por algunas empresas o consultoras en el momento que gestionan un proceso de selección, Aguilera (2015).

2.3.11. Selección.

Elegir al candidato adecuado para que cubra un puesto dentro de la

empresa para mantener o aumentar la eficiencia del personal y el correcto

desempeño de la organización, Chiavenato (2017).

2.3.12. Servicios digitales.

Es un servicio que se presta de manera online al usuario y que éste sólo puede utilizar a través de un dispositivo digital (computadora, teléfono inteligente, Tablet, etc.), Palma (2014).

2.3.13. Solicitud de empleo.

Es un documento por el cual se postula en un puesto de trabajo en una empresa para alguna oportunidad laboral, Pérez & Gardey (2011).

Capítulo III. Desarrollo del trabajo de suficiencia profesional

3.1. Modelo de Solución Propuesto

El modelo de solución propuesto según Chiavenato en base a la selección de personal que se presenta, será una herramienta fácil y necesaria para la empresa. Este proceso al ser aplicado en forma correcta contribuirá a abastecer de personal que responda a las necesidades de la empresa, sin dejar de lado los intereses de los candidatos, esto permitirá contar con colaboradores competentes y por ende mantener un buen clima laboral.

3.1.1. Entrevista inicial.

La empresa en su proceso de selección no realiza una entrevista inicial que ayude a analizar el currículum vitae del candidato.

La empresa solo debe llevar a cabo una entrevista inicial que ayudará a analizar su hoja de vida si existe una gran demanda de candidatos, de caso contrario se debe pasar a la siguiente etapa que es la prueba de conocimientos realizando preguntas específicas que indicarán la idoneidad del candidato y la habilidad para relacionarse la cual estará a cargo del jefe.

3.1.2. Aplicación de los exámenes.

La empresa en su proceso de selección no realiza la aplicación de exámenes ya que este se reemplaza por el periodo de prueba que se da durante la primera semana de su incorporación.

La empresa debe realizar una prueba de conocimientos que brinde información acerca de las capacidades que posee el candidato. La elaboración y evaluación del examen estará a cargo del jefe o coordinador de área que requiera cubrir el puesto y las preguntas correspondientes a la evaluación escrita, serán preparadas en base a un banco de preguntas.

3.1.3. Entrevista final.

La empresa realiza una entrevista final que dura aproximadamente de 15 a 20 minutos, la cual se enfoca en realizar preguntas acerca del puesto y su experiencia.

La empresa de llevar a cabo una entrevista final una vez aprobado el examen de conocimientos que proporcione al entrevistador estimar ciertos

factores y conocer si los postulantes poseen atributos que respondan a las exigencias de la vacante a cubrir.

3.1.4. Selección final.

La empresa realiza la selección final en base a la entrevista previa en donde se obtiene información del candidato en cuanto a sus conocimientos y las habilidades que tiene para cubrir la vacante. La empresa debe realizar la selección final junto con el encargado que solicito la requisición de la vacante y de esta manera hacer la comparación de los candidatos y elegir al más idóneo que contribuya con el logro de los objetivos.

3.1.5. Solicitud de documentos e información sobre del candidato.

La empresa en su proceso de selección no realiza la solicitud de documentos e información del candidato que ayude a tener información acerca de los estudios realizados y la experiencia laboral que indican en el currículum vitae.

La empresa debe solicitar al candidato el certificado de estudios donde acredite el grado de educación alcanzado y realizar la verificación de referencias solicitando información a la institución en el cual el postulante haya prestado servicios, en relación a las razones de su retiro y su desempeño.

3.1.6. Examen médico.

La empresa no pide dentro de los requisitos de selección la entrega de un certificado médico de admisión ni realiza exámenes periódicos a sus colaboradores para obtener una información de su estado de salud actual.

La empresa debe realizar un examen médico de admisión como requisito de incorporación a la empresa que ayude a conocer el estado de salud actual del colaborador, asimismo, la empresa debe solicitar a los colaboradores exámenes médicos periódicos para hacer un seguimiento a la salud del colaborador y no afecte en el desempeño de sus funciones.

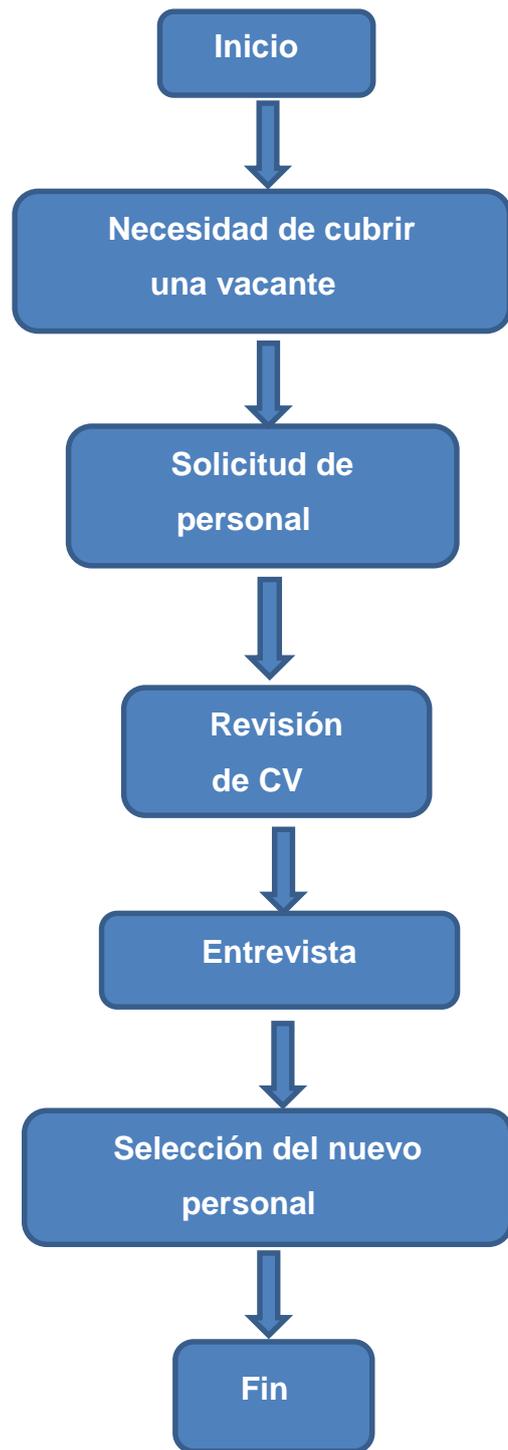


Figura7. Flujograma actual del proceso de selección de personal
Fuente: Elaboración propia

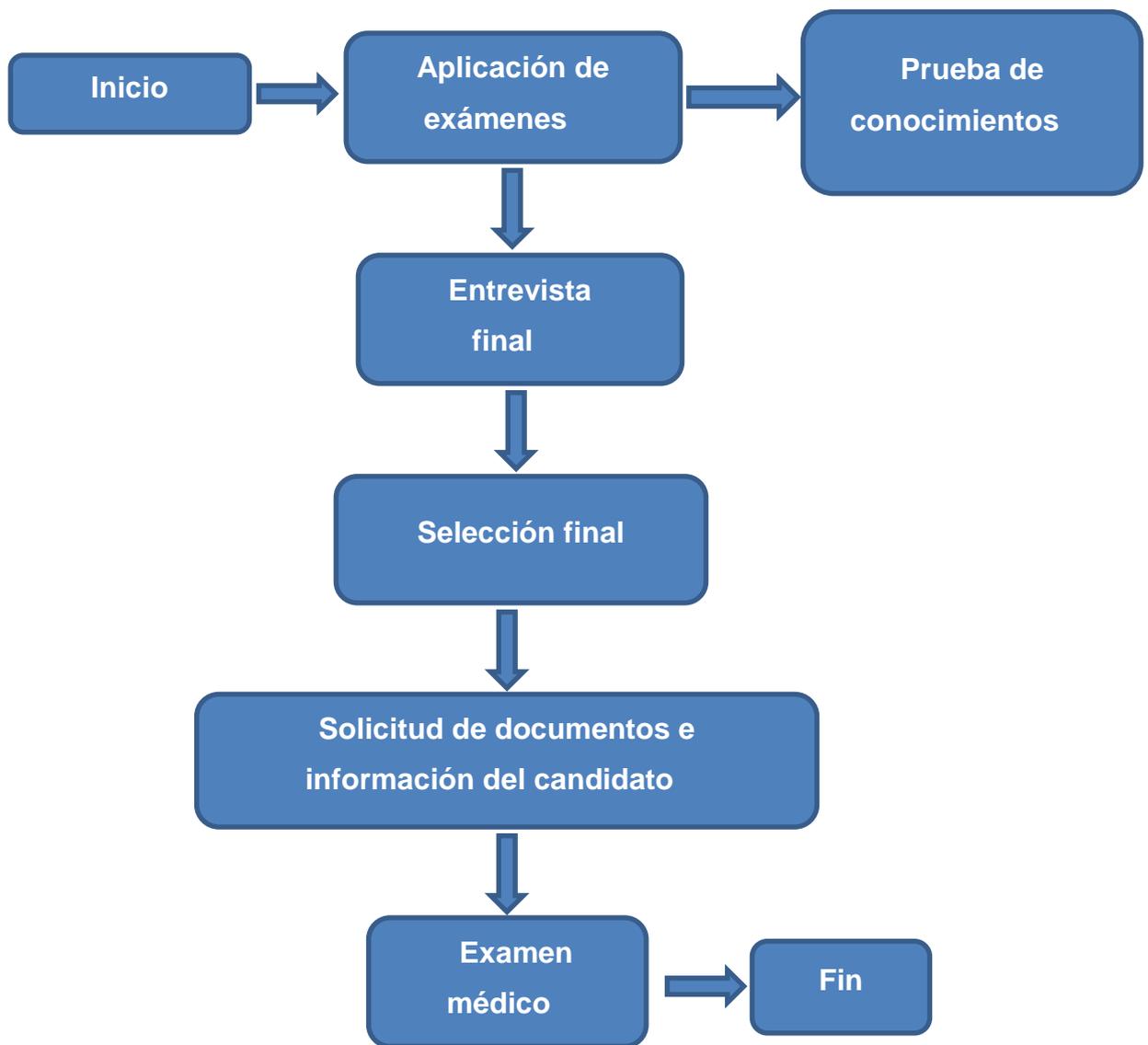


Figura 8. Flujograma mejorado del proceso de selección de personal
Fuente: Elaboración propia

3.2 Resultados

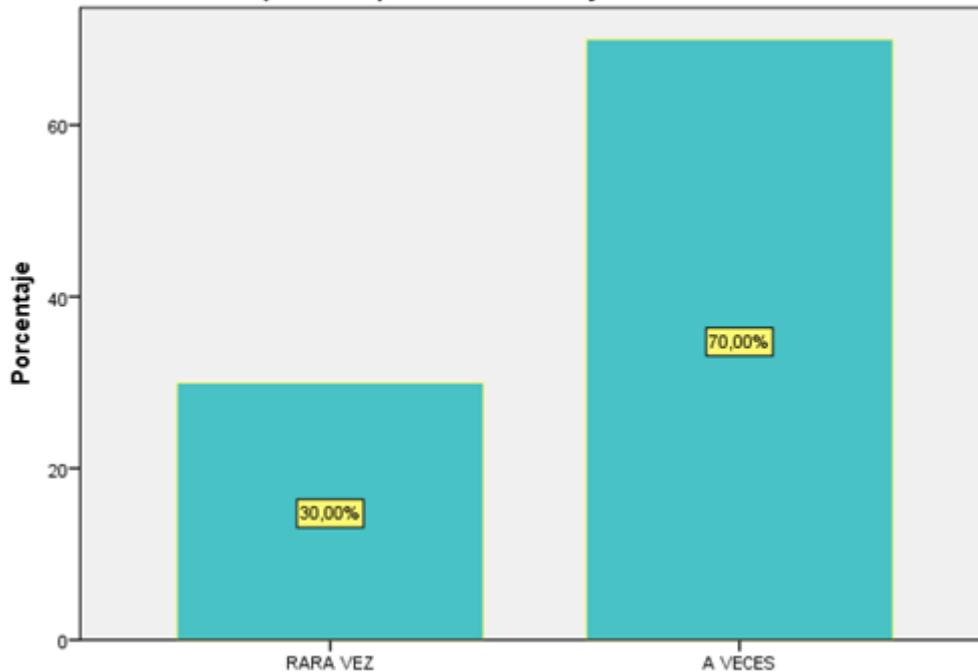
La encuesta se realizó al total de colaboradores que son diez dentro de la empresa, mostrando los resultados a continuación:

Pregunta 1

Tabla 1: ¿Durante la entrevista puede expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	RARA VEZ	3	30,0	30,0	30,0
	A VECES	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Durante la entrevista puede expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva

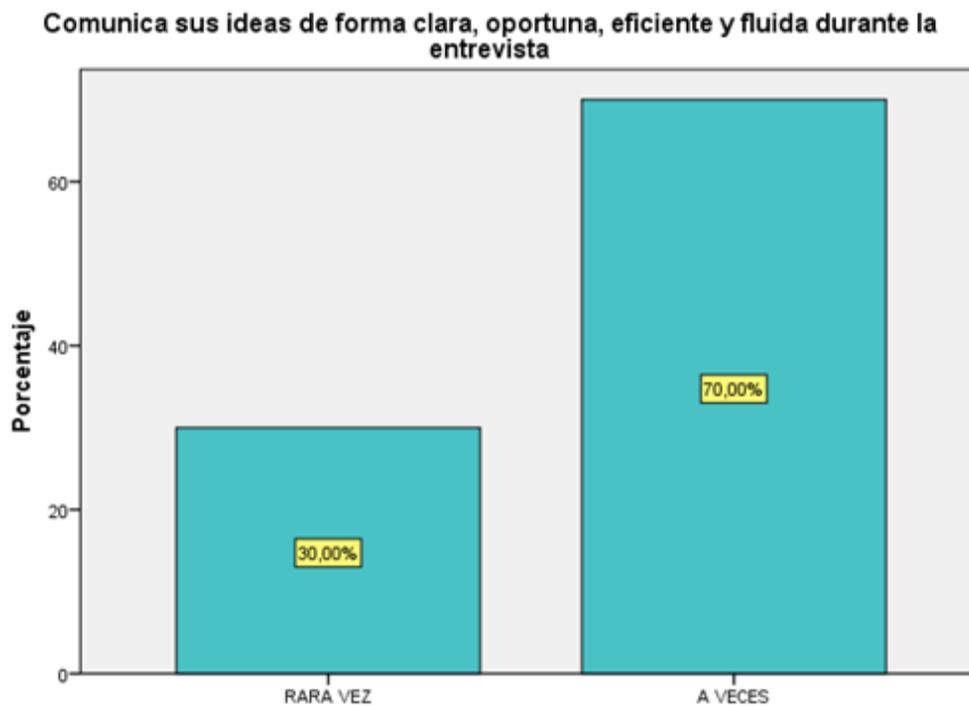


Se puede observar que el 70% de los trabajadores encuestados manifiesta que a veces durante la entrevista puede expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva. Mientras que el 30% de los trabajadores indica que rara vez durante la entrevista puede expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva, se puede observar que la mayor parte de los colaboradores puede transmitir sus ideas y expresarse libremente.

Pregunta 2

Tabla 2: ¿Comunica sus ideas de forma clara, oportuna, eficiente y fluida durante la entrevista?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	RARA VEZ	3	30,0	30,0	30,0
	A VECES	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

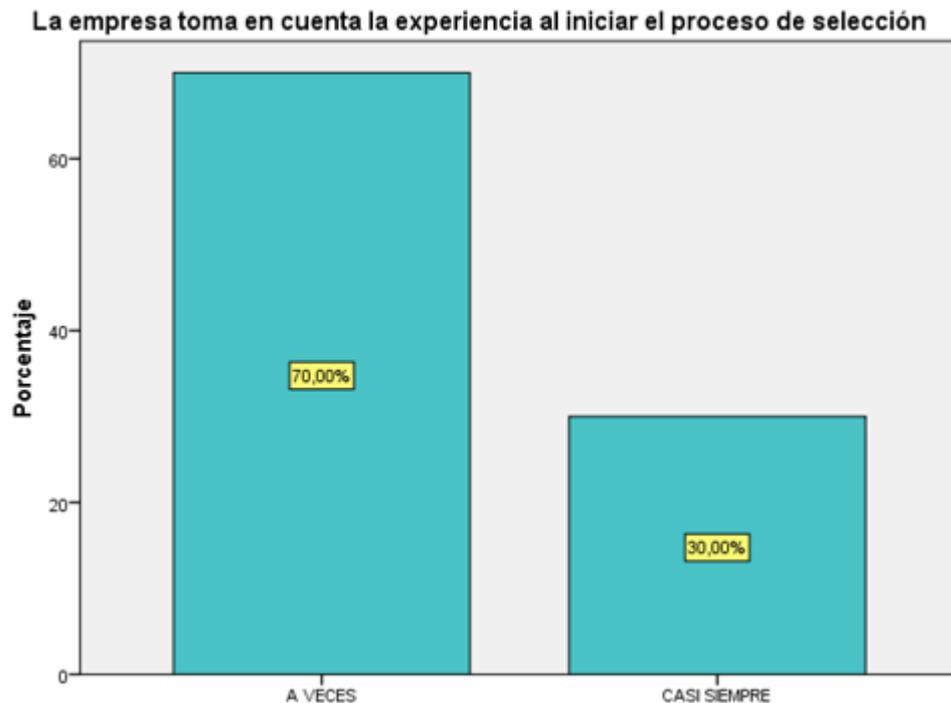


Se puede observar que el 70% de los trabajadores encuestados manifiesta que a veces comunica sus ideas de forma clara, oportuna, eficiente y fluida durante la entrevista en el proceso de selección. Mientras que el 30% de los trabajadores indica que rara vez comunica sus ideas de forma clara, oportuna, eficiente y fluida durante la entrevista. Se aprecia que más de la mitad de los colaboradores, pudo expresarse de manera eficiente durante la entrevista.

Pregunta 3

Tabla 3: ¿La empresa toma en cuenta la experiencia al iniciar el proceso de selección?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	70,0	70,0	70,0
	Casi siempre	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

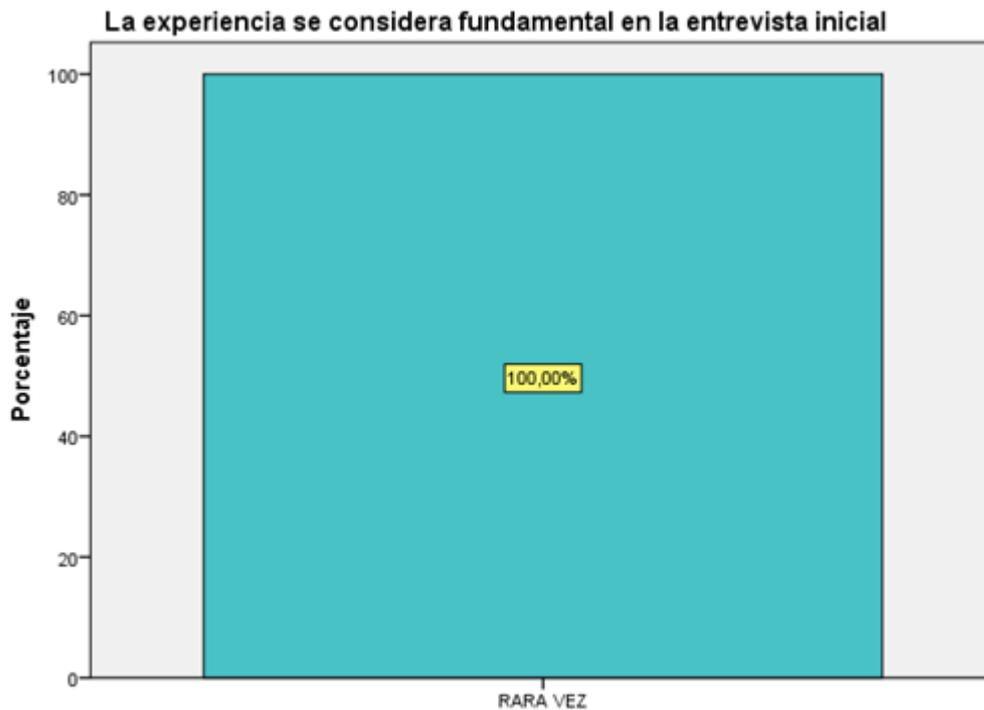


Se puede observar que el 70% de los trabajadores indica que a veces la empresa toma en cuenta la experiencia al iniciar el proceso de selección. Mientras que el 30% de los trabajadores indica que casi siempre la empresa toma en cuenta la experiencia al iniciar el proceso de selección, podemos observar que la experiencia no es parte principal dentro del proceso de selección para elegir el candidato idóneo.

Pregunta 4

Tabla 4: ¿La experiencia se considera fundamental en la entrevista inicial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	10	100,0	100,0	100,0



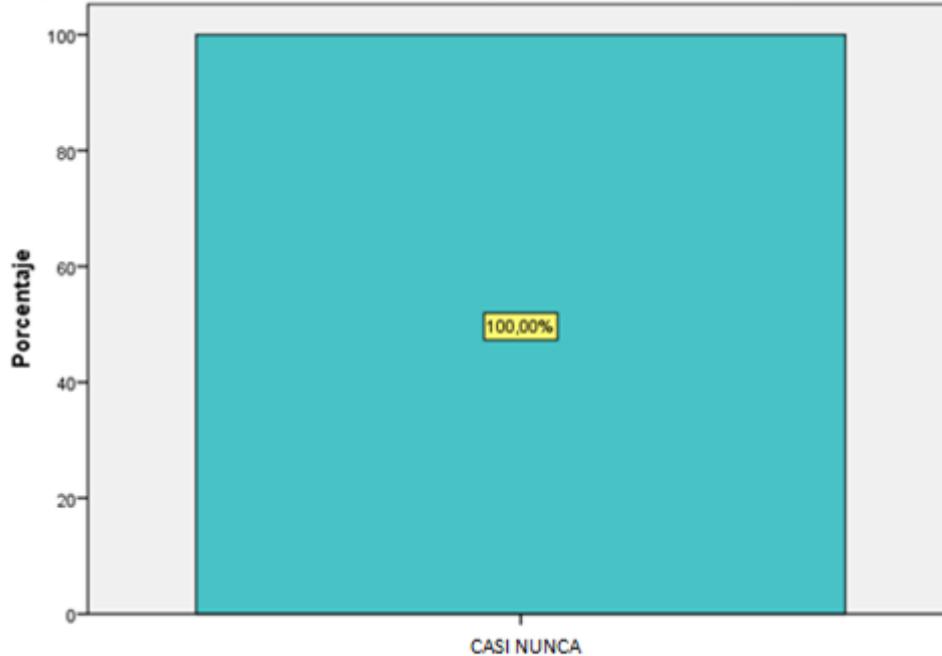
Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que rara vez la experiencia se considera fundamental en la entrevista inicial, ya que se pone más énfasis en observar de qué manera se desempeña cada candidato.

Pregunta 5

Tabla 5: ¿La prueba de conocimientos evalúa la capacidad adquirida a lo largo del tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	10	100,0	100,0	100,0

La prueba de conocimientos evalúa la capacidad adquirida a lo largo del tiempo

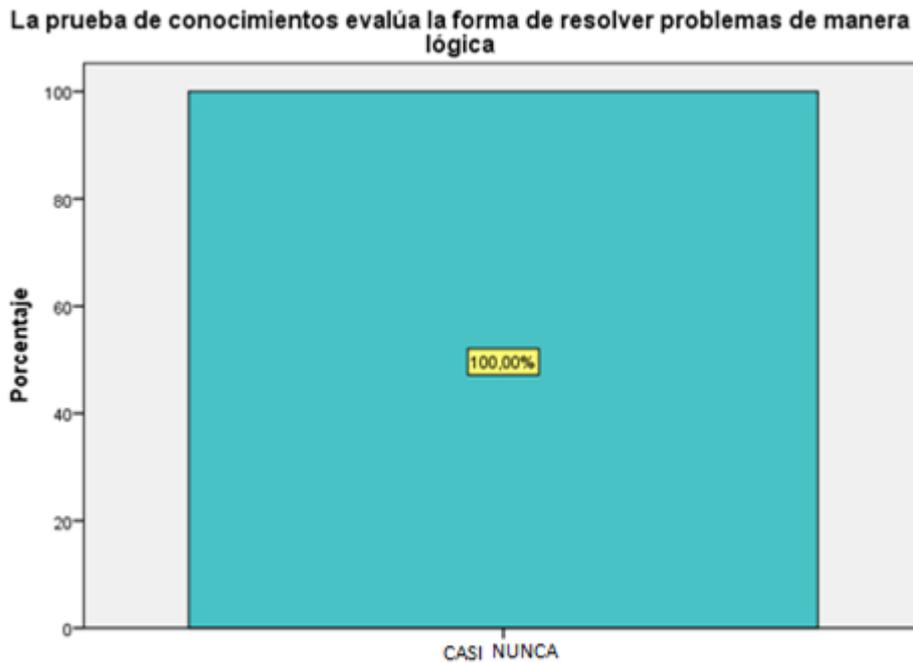


Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que casi nunca la prueba de conocimientos evalúa la capacidad adquirida a lo largo del tiempo. Esto se lleva a cabo porque dentro de la empresa no se realizan pruebas durante el proceso de selección.

Pregunta 6

Tabla 6: ¿La prueba de conocimientos evalúa la forma de resolver problemas de manera lógica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	10	100,0	100,0	100,0



Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que casi nunca la prueba de conocimientos evalúa la forma de resolver problemas de manera lógica, esto se lleva a cabo ya que dentro de la empresa no se realiza ningún tipo de prueba de selección.

Pregunta 7

Tabla 7: ¿La empresa realiza pruebas psicológicas que se enfoquen en las actitudes individuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	100,0	100,0	100,0

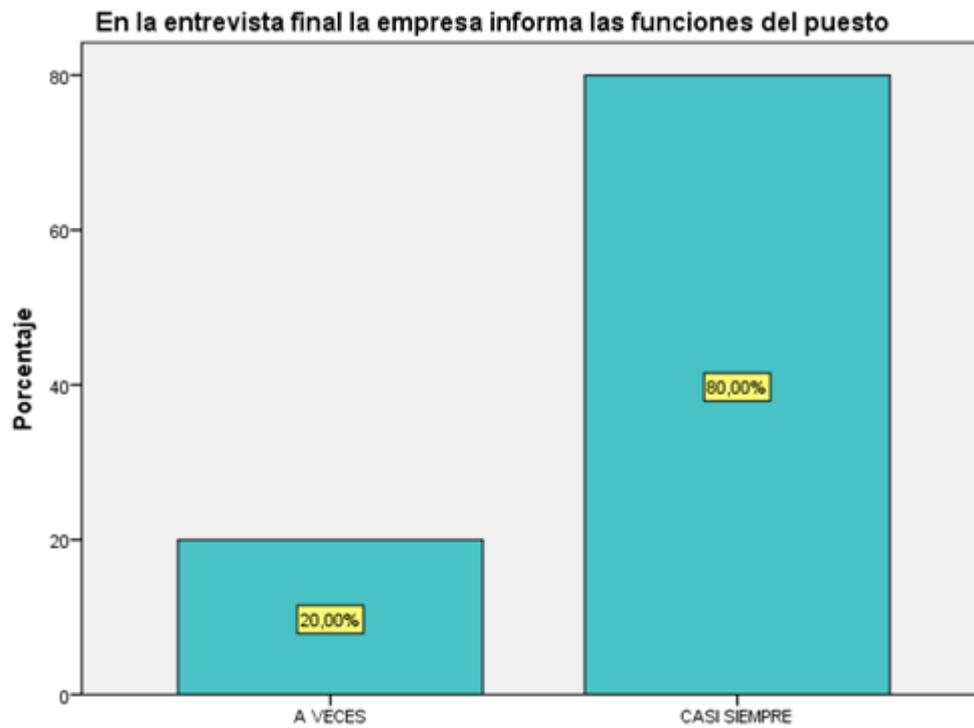


Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que a nunca la empresa realiza pruebas psicológicas que ayude a determinar sus actitudes individuales.

Pregunta 8

Tabla 8: ¿En la entrevista final la empresa informa las funciones del puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Se puede observar que el 80% de los trabajadores encuestados manifiesta que casi siempre en la entrevista final la empresa informa las funciones del puesto. Mientras el 20% cree que a veces en la entrevista final la empresa informa las funciones del puesto.

Pregunta 9

Tabla 9: ¿La descripción del nuevo puesto se detalla de forma clara y precisa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	10	100,0	100,0	100,0



Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que a veces la descripción del nuevo puesto se detalla de forma clara y precisa, lo que ayuda al colaborador a tener una idea más clara de las funciones a desarrollar.

Pregunta 10

Tabla 10: ¿La empresa realiza una evaluación precisa y rápida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	100,0	100,0	100,0



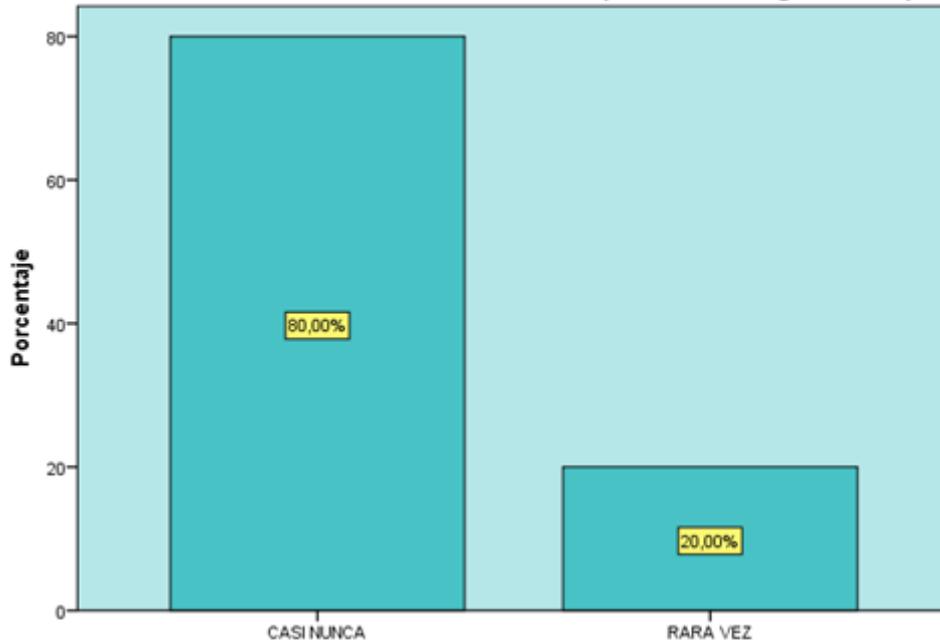
Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que casi nunca la empresa realiza una evaluación precisa y rápida, esto se debe a que dentro del proceso de selección no se realiza algún tipo de evaluación.

Pregunta 11

Tabla 11: ¿La evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	80,0	80,0	80,0
	Rara vez	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

La evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo



Se puede observar que el 80% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca la evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo. Mientras que el 20% considera que rara vez la evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, esto se debe a que no se considera algún tipo de evaluación dentro del proceso de selección.

Pregunta 12

Tabla 12: ¿Durante la entrevista final se elige al candidato al cierre de la misma?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

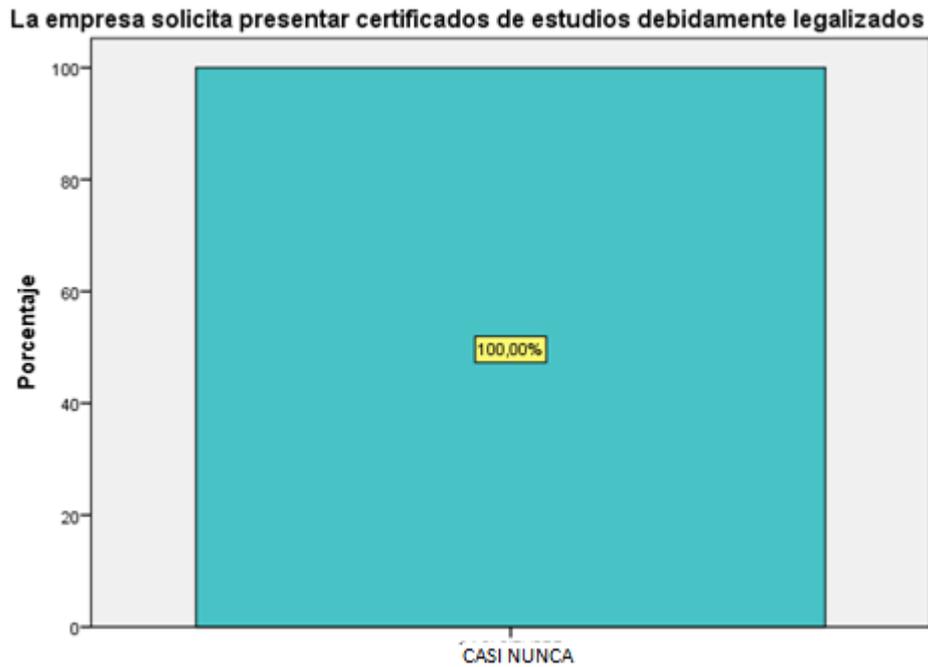


Se puede observar que el 50% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre durante la entrevista final se elige al candidato al cierre de la misma. Mientras que el 50% considera que a veces durante la entrevista final se elige al candidato al cierre de la misma.

Pregunta 13

Tabla 13: ¿La empresa solicita presentar certificados de estudios debidamente legalizados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	10	100,0	100,0	100,0

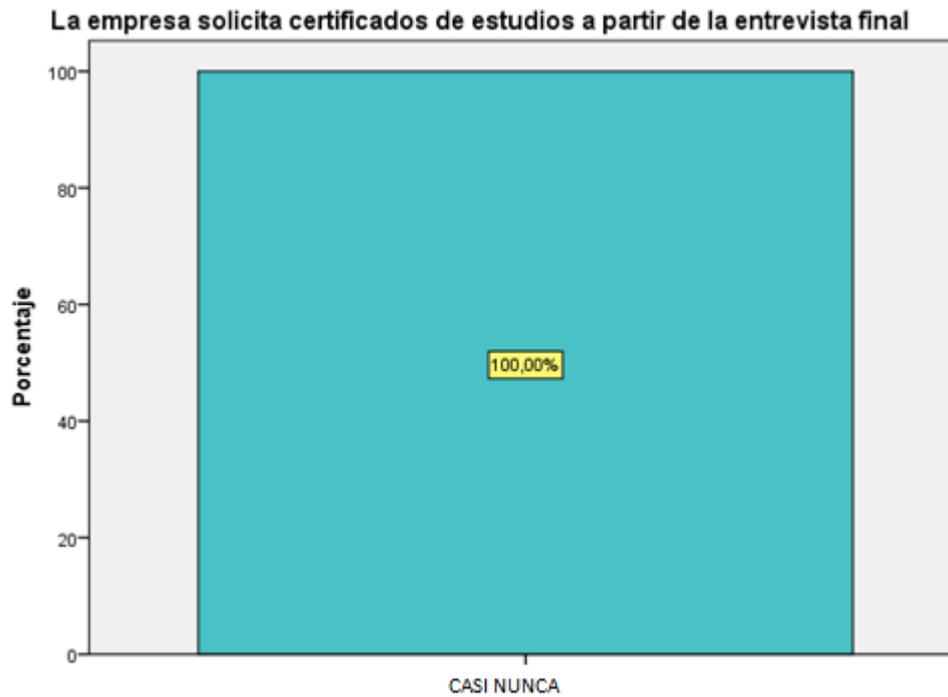


Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca la empresa solicita presentar certificados de estudios debidamente legalizados, esto ocurre porque solo se toma en cuenta lo que indica en el currículum vitae.

Pregunta 14

Tabla 14: ¿La empresa solicita certificados de estudios a partir de la entrevista final?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	10	100,0	100,0	100,0

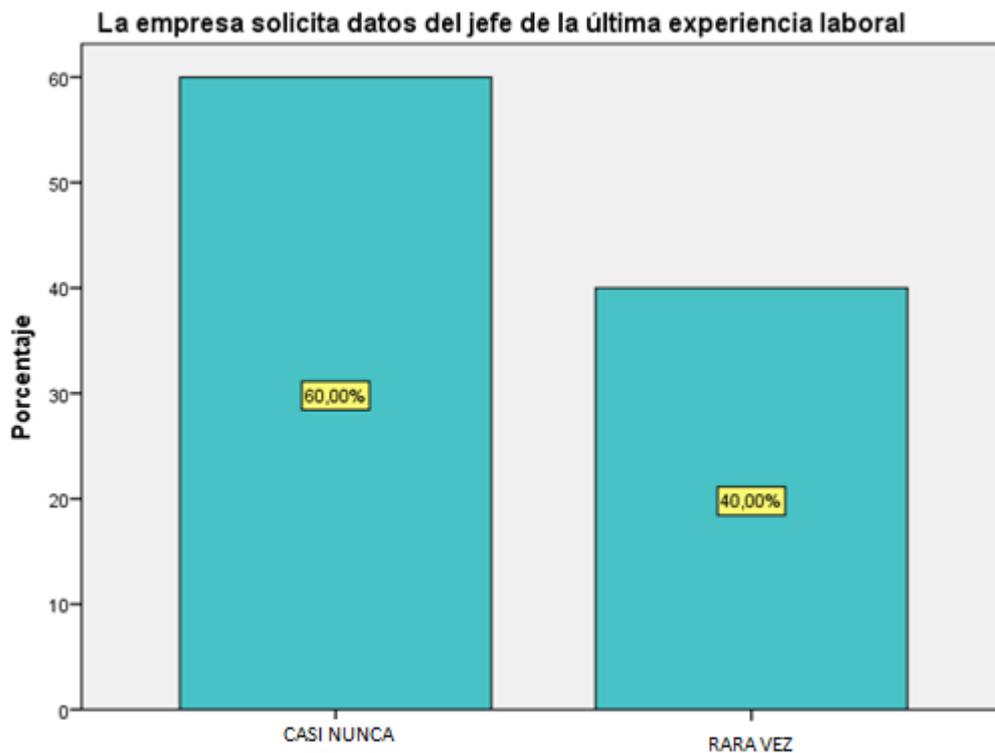


Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca la empresa solicita certificados de estudios a partir de la entrevista final, esto ocurre porque solo se toma en cuenta lo que indica en el currículum vitae.

Pregunta 15

Tabla 15: ¿La empresa solicita datos del jefe de la última experiencia laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	60,0	60,0	60,0
	Rara vez	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

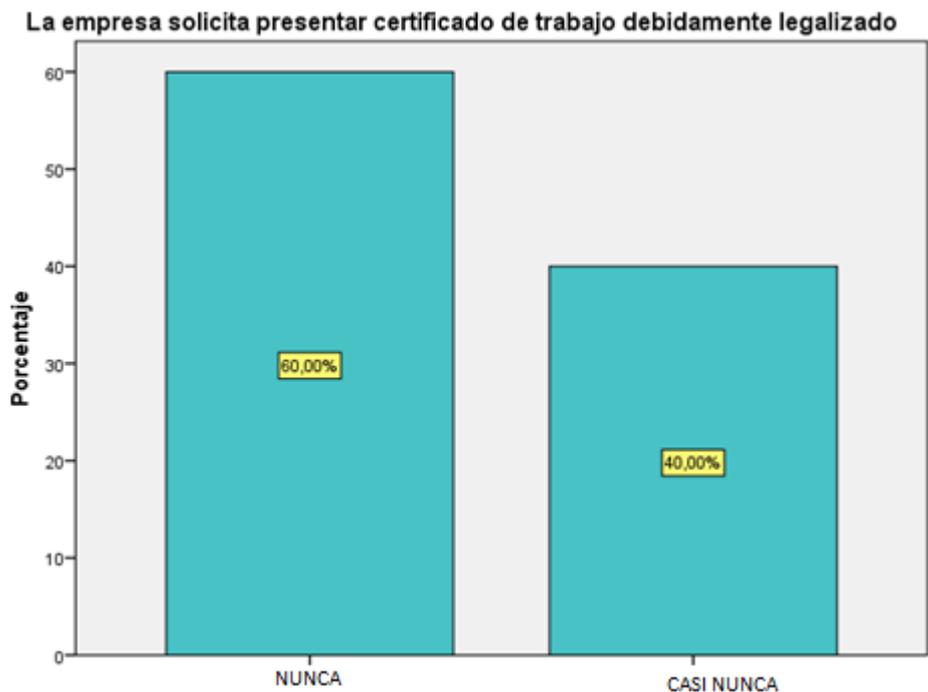


Se puede observar que el 60% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca la empresa solicita datos del jefe de la última experiencia. Mientras que el 40% considera que rara vez la empresa solicita datos del jefe de la última experiencia, esto se debe a que dentro del proceso de selección no se emplean referencias laborales.

Pregunta 16

Tabla 16: ¿ La empresa solicita presentar certificado de trabajo debidamente legalizado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	60,0	60,0
	Casi nunca	4	40,0	100,0
	Total	10	100,0	



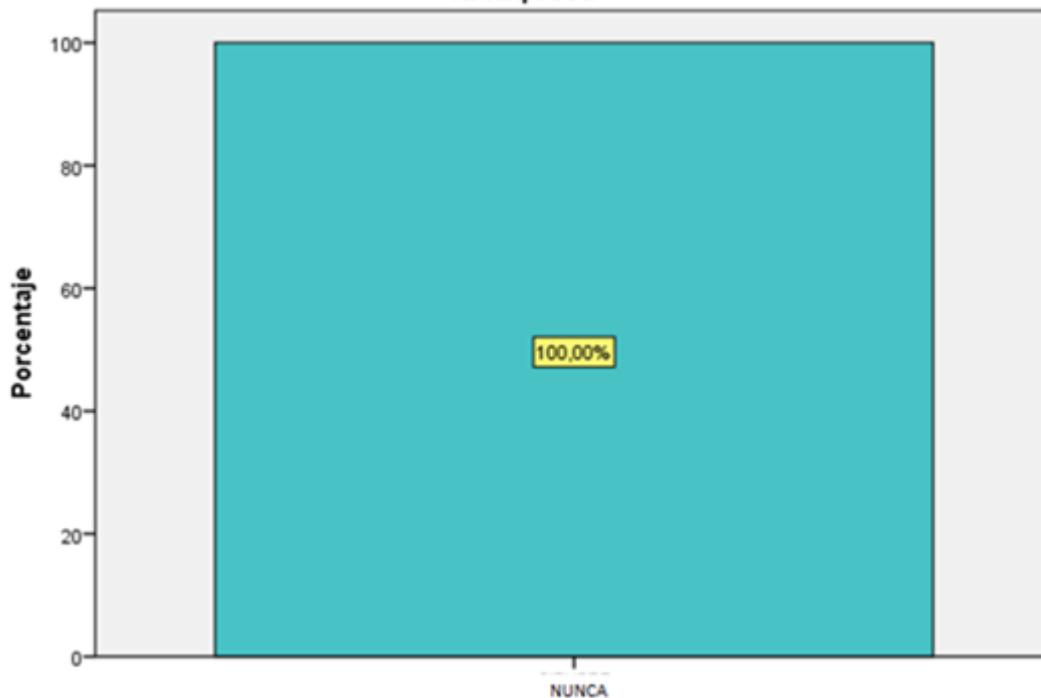
Se puede observar que el 60% de los trabajadores encuestados considera que nunca la empresa la empresa solicita presentar certificado de trabajo debidamente legalizado. Mientras que el 40% considera que casi nunca la empresa la empresa solicita presentar certificado de trabajo debidamente legalizado, esto ocurre porque solo se toma en cuenta lo que indica en el currículum vitae.

Pregunta 17

Tabla 17: ¿La empresa aplica el examen médico de admisión antes de la incorporación a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	100,0	100,0	100,0

La empresa aplica el examen médico de admisión antes de la incorporación a la empresa



Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados considera que nunca la empresa aplica el examen periódico de admisión antes de la incorporación a la empresa, esto se debe a que no está considerado dentro del proceso de selección.

Pregunta 18

Tabla 18: ¿La empresa solicita un examen médico periódico una vez incorporado a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	100,0	100,0	100,0



Se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados considera que nunca la empresa solicita un examen periódico una vez incorporado a la empresa, esto se debe a que la empresa no considera relevante la realización de un examen médico

Conclusiones

1. La empresa EDGE S.A.C. carece de un proceso formal de selección de personal, es decir este proceso se desarrolla de manera empírica, lo que ocasiona una deficiencia en las etapas de selección, ya que el proceso actual origina una serie de irregularidades por falta de conocimientos sobre la persona que se está contratando, esto también genera el desperdicio de recursos económicos y retrasos de los procedimientos diarios de la empresa; por lo cual la empresa no encuentra al candidato idóneo que se desempeñe eficientemente.
2. La empresa EDGE S.A.C. no cuenta con una entrevista inicial ya que no hay una gran demanda de candidatos de acuerdo a los requisitos necesarios para el puesto y así obtener información del postulante en cuanto a los datos que brinda en su currículum, esto implica que no se pueda conocer si cuenta con los requisitos necesarios para desempeñarse dentro de la empresa.
3. La empresa EDGE S.A.C. no realiza una aplicación de exámenes a sus postulantes ya que no se toma como parte del proceso de selección de personal, esto implica que no se pueda conocer de manera adecuada si el postulante cuenta con los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse dentro de la empresa y si estos se ajustan a los requerimientos del cargo.
4. La empresa EDGE S.A.C realiza una entrevista final superficial que no se lleva de manera adecuada ya que no se otorga el tiempo suficiente ni se realizan preguntas con las cuales se obtenga información acerca de la afinidad con los lineamientos de la empresa, las habilidades del candidato y los conocimientos necesarios para cubrir una vacante.
5. La empresa Edge S.A.C realiza su selección final basándose en los resultados de la entrevista superficial previa, cuyo resultado final se

traduce en la incorporación del nuevo personal y no se mide su desempeño ya que no se realiza una prueba antes de su incorporación.

6. La empresa EDGE S.A.C. no realiza una solicitud de documentos e información del candidato que verifique el grado de estudios alcanzados y la experiencia laboral, lo cual deja una duda en cuanto a la validez de lo que indica en el currículum vitae, no se realizan verificaciones laborales que ayude a conocer el desenvolvimiento del colaborador dentro de otras empresas, corriendo el riesgo a que el nuevo personal no se desempeñe de manera adecuada dentro del puesto a cubrir y ocasione un retraso en la entrega de proyectos provocando malestar en los clientes.
7. La empresa EDGE S.A.C. no pide dentro de los requisitos de incorporación la entrega de un certificado médico de admisión que dé a conocer si el colaborador se encuentra en un estado óptimo para desempeñar sus funciones dentro de la empresa, tampoco se realizan exámenes médicos periódicos a sus colaboradores para obtener una información de su estado de salud actual para que se puedan desempeñar de manera idónea en la organización y contribuyan al logro de los objetivos.

Recomendaciones

1. Se recomienda que la empresa, para que realice un proceso de selección idóneo y pueda identificar a los colaboradores competentes que cubran las expectativas y requerimientos de cada puesto, debe implementar el modelo de solución propuesto que consta de fases que ayudarán a llevar de manera adecuada la selección de personal para contar con el personal que contribuya al crecimiento continuo de la empresa.
2. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. lleve a cabo una entrevista inicial que ayude a conocer al candidato en cuanto a lo referido en su hoja de vida siempre que haya una mayor demanda de candidatos, asimismo, ayudará a reducir los candidatos a un tamaño manejable y a elegir a los más capacitados.
3. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. incluya dentro de su proceso de selección la prueba de conocimientos que será diseñada por el empresario, que se basará en preguntas específicas de acuerdo al puesto, la cual se mantendrá en un banco de preguntas y será diseñada en concordancia con los lineamientos de la empresa y del puesto. Ayudará a conocer de manera adecuada, si los conocimientos del candidato se ajustan a los requerimientos del cargo.
4. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. realice una entrevista final, una vez aprobado el examen de conocimientos que proporcione al entrevistador estimar ciertos factores y conocer si los postulantes poseen atributos que respondan a las exigencias de la vacante a cubrir y contribuya al logro de los objetivos.
5. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. realice la selección final junto con el encargado del área que solicitó la requisición de la vacante y de esta manera hacer la comparación de los candidatos de acuerdo a sus

habilidades y conocimientos y de esta manera elegir al más idóneo para cubrir la vacante que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

6. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. realice la solicitud de documentos e información del candidato que ayude a corroborar lo que indica en el certificado de estudios y se solicite datos sobre la experiencia laboral para que sean debidamente validados, para que de esta manera se corrobore el motivo de salida, que no haya ido en contra de las políticas de la empresa y que este haya tenido el desempeño esperado y sea la persona idónea que se está buscando para cubrir la vacante.

7. Se recomienda que la empresa EDGE S.A.C. incluya un examen médico de admisión como requisito previo de incorporación a la empresa que ayude a conocer el estado de salud actual del colaborador para que se desempeñe de manera eficiente, asimismo, la empresa debe solicitar a los colaboradores exámenes médicos periódicos para hacer un seguimiento a la salud del colaborador y no afecte en el desempeño de sus funciones.

Bibliografía

- Aguilera, L. (2007). *¿Qué son las referencias laborales y para qué sirven?*
Recuperado de <https://www.trabajemos.cl/2015/10/26/que-son-las-referencias-laborales-y-para-que-sirven/>.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias*.
Buenos Aires: Granica.
- Armas, Y. y Llanos, M. & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Ecotec.
- Bravo Carrasco, J. (2013). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2017). (10ma edición). *Administración de recursos humanos*.
México: McGRAW-HILL.
- Conesa, A. (2017). *Las pruebas en el proceso de selección*. Recuperado de <https://www.emagister.com/blog/las-pruebas-proceso-seleccion/>
- Hurtado, L. y Cajares, D. (2015). *Propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa Palmasur S.A.T. del municipio de San Andrés de Tumaco*, (tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/91227.pdf>.
- Hurtado, R. (2016). *Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del distrito de El Porvenir 2015*,(tesis de pregrado). Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/81119/yupanqui%20hermenegildo_marcos.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- López, J. (2017). *Reclutamiento, Selección e inducción de personal en Inciteco S.A.S.*, (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/14137/LopezTorres-JuanSebastian-2017%20.pdf?sequence=1>.
- Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal*, (tesis de

- pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>.
- Mallqui, G. (2015). *Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad*, (tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4505/Mallqui_cg.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Mejía, C. y Gil, J. (2017). *Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y Diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional*, (tesis de pregrado). Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3195/Julian_Gil_y_Carolina_Mejia__2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, C. (2016). *¿Cuál es la diferencia entre currículum vitae vs hoja de vida?*, Recuperado de <https://business.tutsplus.com/es/articles/cv-versus-resume--cms-27312>.
- Monar, K. (2016). *Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Lurigancho*, (tesis de pregrado). Recuperado de "<http://repositorio.uwiener.edu.pe>.
- Monroy, E. (2015). *Conceptos de evaluación según autores*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/98044055/Conceptos-de-Evaluacion-Segun-Autores-02>
- Murillo, J. (2015). *Metodología de investigación avanzada*. Recuperado de http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf.
- Palma, J. (2014). *Servicios digitales abiertos: elementos y tendencias*. Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.15/num3/art21/>
- Pérez, J., y Gardey, A. (2011). *Definición de solicitud de empleo*. Recuperado de <https://definicion.de/solicitud-de-empleo/>

Raffino, M. (2019). *Diagnóstico*. Recuperado de <https://concepto.de/diagnostico/>.

Rapaport, J. (2014). *La entrevista inicial*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/88965194/La-Entrevista-Inicial>.

Ruiz, L. (2016). Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección e inducción específica en una empresa de construcción, (tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2392/2/Resumen_Ruiz.pdf.

Anexos

	Objetivos	Variable	Indicador	Metodología
<p>Título: “Diagnóstico de la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019”</p> <p>Problema principal: ¿Cuál es la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>a. ¿Cuál es la situación de la entrevista inicial en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>b. ¿Cuál es la situación de la aplicación de exámenes en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>c. ¿Cuál es la situación de la entrevista final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>d. ¿Cuál es la situación de la selección final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>e. ¿Cuál es la situación de la solicitud de documentos e información del candidato en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p> <p>F. ¿Cuál es la situación del examen médico en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019?</p>	<p>General: Describir la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>Específicos:</p> <p>a. Describir la situación de la entrevista inicial en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>b. Describir la situación de la aplicación de exámenes en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>c. Describir la situación de la entrevista final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>d. Describir la situación de la selección final en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>e. Describir la situación de la solicitud de documentos e información del candidato en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p> <p>f. Describir la situación del examen médico en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019.</p>	<p>Selección de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para relacionarse • Experiencia del puesto • Prueba de conocimientos • Prueba psicológica • Descripción del nuevo puesto • Evaluación del candidato • Comparación de candidatos • Certificado de estudios • Experiencia laboral • Examen médico periódico • Examen médico de admisión 	<p>Método: descriptivo</p> <p>Tipo de investigación: explicativo</p> <p>Diseño de investigación: descriptivo-explicativo</p> <p>Técnicas de recolección de información: Principalmente se hizo uso de la encuesta a los colaboradores</p> <p>Población: Personal de la empresa EDGE S.A.C.</p> <p>Muestra: 10 colaboradores que trabajan en la empresa EDGE S.A.C.</p>

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores	Pregunta
Selección de personal	Consiste en la elección de la persona idónea para el puesto disponible, siendo elegida por poseer las habilidades y competencias requeridas por el microempresario .	Entrevista inicial	Es una entrevista poco profunda basada en el análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.	Habilidad para relacionarse	1,2,
				Experiencia del puesto	3,4
		Aplicación de los exámenes	Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y las necesidades del puesto.	Prueba de conocimientos	5,6
				Prueba psicológica	7
		Entrevista final	Se lleva a cabo cuando el jefe del área recibe la oportunidad de elegir a la persona que trabajara con él.	Descripción del nuevo puesto	8,9
				Evaluación del candidato	10,11
		Selección final	Se lleva a cabo cuando el jefe del área recibe la oportunidad de elegir a la persona que trabajara con él, seleccionando al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas.	Comparación de candidatos	12
		Solicitud de documentos e información sobre el candidato	Es una práctica conversacional entre dos personas, entrevistador y entrevistado, basada en los principios de la comunicación y de la escucha activa conducida por el entrevistador, en el que cada parte espera obtener un beneficio.	Certificado de estudios	13,14
				Experiencia laboral	15,16
		Examen médico	Es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.	Examen médico de admisión	17
				Examen médico periódico	18

Agradecemos a usted tenga a bien hacernos conocer su opinión, la cual será tomada en cuenta en nuestro proyecto de tesis “Diagnóstico de la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el periodo 2019”.

Instrucciones: leer las siguientes interrogantes y responder marcando con una “X” en la casilla correspondiente de cada pregunta, según considere conveniente sobre su modo de pensar y sentir concernidas a sus actividades en el trabajo.

Dónde:

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) Rara vez (4) A veces (5) Casi siempre (6) Siempre

Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5	6
1	¿Durante la entrevista pudo expresar sus ideas y necesidades de forma asertiva?						
2	¿En la entrevista comunico sus ideas de forma clara, oportuna, eficiente y fluida?						
3	¿La empresa toma en cuenta la experiencia al iniciar el proceso de selección?						
4	¿La experiencia se considera fundamental en la entrevista inicial?						
5	¿La prueba de conocimientos evalúa la capacidad adquirida a lo largo del tiempo?						
6	¿La prueba de conocimientos evalúa la forma de resolver problemas de manera lógica?						
7	¿La empresa realiza pruebas psicológicas que se enfoquen en las actitudes individuales?						
8	¿En la entrevista final la empresa informa las funciones del puesto?						
9	¿La descripción del nuevo puesto se detalla de forma clara y precisa?						
10	¿La empresa realiza una evaluación precisa y rápida?						
11	¿La evaluación se enfoca en los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo?						
12	¿Durante la entrevista final se elige al candidato al cierre de la misma?						
13	¿La empresa solicita presentar certificados de estudios debidamente legalizados?						
14	¿La empresa solicita certificados de estudios a partir de la entrevista final?						

15	¿La empresa solicita datos del jefe de la última experiencia laboral?						
16	¿La empresa solicita presentar certificado de trabajo debidamente legalizado?						
17	¿La empresa aplica el examen periódico de admisión antes de la incorporación a la empresa?						
18	¿La empresa solicita un examen periódico una vez incorporado a la empresa?						



Colaboradores de la empresa la Web.pe