



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN
LA EMPRESA AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO - 2018”**

PRESENTADO POR:

Bachiller: Diego Joel Cortez Núñez del Prado

**Para optar al Título Profesional de Licenciado en
Administración**

ASESOR: Lic. Hernando Gonzales Abril

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES DICTAMINANTES:

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas administrativas y Contables, presento a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada **“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO – 2018”**, con el fin de optar al título profesional de licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con esmero y dedicación siguiendo los pasos establecidos, siempre con el objetivo de ampliar nuestros conocimientos.

Cualquier sugerencia o recomendación, será provechosa para mi experiencia de aprendizaje.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... ii

RESUMEN viii

ABSTRACT..... ix

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Formulación del problema 3

 1.2.1. Problema general 3

 1.2.2. Problemas específicos 3

1.3. Objetivos de la investigación 4

 1.3.1. Objetivo general 4

 1.3.2. Objetivos específicos 4

1.4. Justificación de la investigación..... 4

 1.4.1. Relevancia Social..... 4

 1.4.2. Implicancias prácticas 5

 1.4.3. Viabilidad o factibilidad 5

1.5. Delimitación de la investigación 5

 1.5.1. Delimitación temporal 5

 1.5.2. Delimitación espacial..... 5

 1.5.3. Delimitación conceptual 5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación 6

 2.1.1. Antecedente internacional..... 6

 2.1.2. Antecedente nacional 8

 2.1.3. Antecedente regional 9

2.2. Bases teóricas 11

 2.2.1. Recursos Humanos..... 11



2.3. Marco conceptual 34

2.4. Marco empresarial..... 35

2.5. Variables 36

 2.5.1. Variables 36

 2.5.2. Conceptualización de las variables 36

 2.5.3. Matriz de Operacionalización de variables 36

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación 37

3.2. Enfoque de investigación 37

3.3. Diseño de investigación 37

3.4. Alance de la investigación..... 37

3.5. Población y muestra de la investigación 38

 3.5.1. Población 38

 3.5.2. Muestra censal 38

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos 38

 3.6.1. Técnica..... 38

 3.6.2. Instrumento 38

3.7. Procesamiento de datos 38

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 39

 4.1.1. Presentación del instrumento 39

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 40

4.2. Reclutamiento 40

 4.2.1 Reclutamiento interno 41

 4.2.2 Reclutamiento externo 44

 4.2.3 Resultados de la variable reclutamiento..... 47

4.3. Selección de personal..... 48

 4.3.1. Entrevista 49



4.3.2. Pruebas 52

4.3.3. Resultados de la variable selección de personal 55

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de los ítems del cuestionario	39
Tabla 2. Descripción de la Baremación y escala de interpretación	51
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad	51
Tabla 4. Indicadores de la dimensión reclutamiento interno	41
Tabla 5. Reclutamiento interno.....	42
Tabla 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno .	43
Tabla 7. Indicadores de la dimensión reclutamiento externo	44
Tabla 8. Reclutamiento externo	45
Tabla 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo	46
Tabla 10. Reclutamiento	47
Tabla 11. Comparación promedio de las dimensiones de la variable reclutamiento.....	48
Tabla 12. Indicadores de la dimensión entrevista.....	49
Tabla 13. Entrevista	61
Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista.....	51
Tabla 15. Indicadores de la dimensión pruebas	52
Tabla 16. Pruebas.....	53
Tabla 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión pruebas.....	54
Tabla 18. Selección de personal.....	55
Tabla 19. Comparación promedio de las dimensiones de la variable selección de personal..	56



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de administración de Recursos Humanos. 12

Figura 2. La selección de personal como una comparación. 23

Figura 3. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. 24

Figura 4. El proceso de selección como una secuencia de etapas. 27

Figura 5. Comparación entre pruebas tradicionales y pruebas objetivas. 31

Figura 6. La entrevista como un proceso de comunicación..... 34

Figura 7. Matriz de Operacionalización de variables 36

Figura 8. Indicadores de la dimensión reclutamiento interno..... 41

Figura 9. Reclutamiento interno 42

Figura 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno
..... 43

Figura 11. Indicadores de la dimensión reclutamiento externo 44

Figura 12. Reclutamiento externo..... 45

Figura 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo
..... 46

Figura 14. Reclutamiento..... 47

Figura 15. Comparación promedio de las dimensiones de la variable reclutamiento 48

Figura 16. Indicadores de la dimensión entrevista..... 49

Figura 17. Entrevista..... 61

Figura 18. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista 51

Figura 19. Indicadores de la dimensión pruebas..... 52

Figura 20. Pruebas 54

Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión pruebas..... 55

Figura 22. Selección de personal 56

Figura 23. Comparación promedio de las dimensiones de la variable selección de personal .57



RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. – CUSCO en el año 2018, con el principal objetivo de describir los procesos de reclutamiento y selección de personal. El estudio tomó como base teórica el aporte de Idalberto Chiavenato, la cual propone la aplicación de reclutamiento interno, reclutamiento externo, entrevista y pruebas para tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa. El nivel de estudio es descriptivo, el tipo de investigación es básica, con un diseño no experimental, la población estuvo conformada por 52 trabajadores de la empresa, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, los resultados fueron procesados en el SPSS versión 24.0, para la obtención de la puntuación final. El resultado general de la investigación considera que el proceso de reclutamiento empleado por la empresa es inadecuado, con un puntaje promedio de 1.6 en una escala del cero al tres. Analizando el puntaje desde los procesos aplicados en el reclutamiento interno y externo, se concluye que no se aplican adecuadamente las etapas del proceso al momento de llevarlas a cabo, no se tienen definidas las necesidades del cargo, pocas veces se promocionan concursos y casi nunca se tiene oportunidad de ascender. Asimismo; no se aplica ningún tipo de publicidad para promocionar puestos dentro y fuera de la organización. Respecto a selección de personal se obtuvo un puntaje promedio de 2.02, lo que refleja que el proceso de selección de personal que se aplica en la empresa es poco adecuado. Los factores que impactan en los resultados son principalmente los procesos empíricos de entrevista y pruebas, pues los encargados de llevarla a cabo tienen poco conocimiento y experiencia en evaluación de postulantes. Asimismo; se considera que la formulación de preguntas y pruebas es inadecuada, lo que permite que la selección sea menos objetiva, por recomendaciones, y sin conocer un poco más del postulante.

Palabra clave:

- Reclutamiento
- Selección de personal



ABSTRACT

The present investigation was developed in the company AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. - CUSCO in 2018, with the main objective of describing the processes of recruitment and selection of personnel. The study took as a theoretical basis the contribution of Idalberto Chiavenato, which proposes the application of internal recruitment, external recruitment, interview and tests to have a good process of recruitment and selection of personnel in the company. The level of study is descriptive, the type of research is basic, with a non-experimental design, the population was made up of 52 workers of the company, the technique of data collection was the survey, the results were processed in the SPSS version 24.0, to obtain the final score. The overall result of the research considers that the recruitment process employed by the company is inadequate, with an average score of 1.6 on a scale of zero to three. Analyzing the score from the processes applied in the internal and external recruitment, it is concluded that the stages of the process are not properly applied at the time of carrying them out, the needs of the position are not defined, contests are rarely promoted and almost never he has an opportunity to ascend. Likewise; No advertising is applied to promote positions inside and outside the organization. Regarding personnel selection, an average score of 2.02 was obtained, which reflects that the personnel selection process that is applied in the company is not adequate. The factors that impact on the results are mainly the empirical processes of interviewing and testing, since those in charge of carrying it out have little knowledge and experience in evaluating applicants. Likewise; it is considered that the formulation of questions and tests is inadequate, which allows that the selection is less objective, by recommendations, and without knowing a little more of the applicant.

Keyword:

- Recruitment
- Staff pick



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El factor humano dentro de una organización constituye el capital más importante para garantizar el crecimiento y prosperidad de la misma, y al mismo tiempo representa una inversión sobre la cual se puede obtener un retorno positivo que apoye los objetivos de largo plazo de la empresa.

Por tal motivo, los procesos de reclutamiento y selección de personal son los más importantes dentro de la gestión organizacional, pues la adecuada ejecución de tareas depende en gran medida de la calidad del personal con el que se cuente. Tomar en cuenta las habilidades, aptitudes y actitudes, estudios y experiencia laboral reforzara de manera significativa la decisión.

Chiavenato (2009 pág. 117) afirma que: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Una vez culminada la etapa de reclutamiento, el proceso continúa con la selección del personal inicialmente atraído. Para Chiavenato (2009 pág. 137) “La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección 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”

Actualmente, los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel internacional, se encuentran enfocados en un modelo basado en competencias, cuyos resultados no solo han sido considerados como los más eficientes, sino que también son los que mejor se acomodan tanto para el logro de los objetivos de la organización, así como para el desarrollo personal y profesional de los integrantes del equipo.



A nivel nacional, el modelo de gestión empleado no siempre está basado en competencias, pues en muchos casos el factor económico es más importante que el factor humano, lo que se traduce en bajos niveles de calidad en el personal encargado de llevar a cabo el proceso, y en malas prácticas en los procedimientos, que generan una brecha negativa entre el postulante y el puesto disponible. Sin embargo, aunque esta realidad no se expande a la mayoría de organizaciones en el Perú, aún es considerable el número de empresas que no le prestan atención, sobre todo en algunas ciudades de provincia.

Respecto al análisis realizado a la empresa Automotriz Andina S.A., se observa que el proceso de reclutamiento es inadecuado, puesto que, tanto a nivel interno como externo, el modelo empleado simplemente obvia gran parte de los filtros necesarios para garantizar un correcto procedimiento, o sencillamente son tomados a la ligera y el postulante no cumple con las características del puesto a cubrir. Asimismo, se considera que la no existencia de estándares o uniformidad en los procesos, afecta negativamente el desarrollo de los mismos. Por ejemplo, los ascensos no son considerados para el reclutamiento interno, pues mayor importancia tiene el reclutamiento externo basado en referencias y recomendaciones, lo cual deja sin efecto la existencia de una web laboral, así como los anuncios, consultoras y demás medios utilizados para la atracción de personal nuevo. He aquí la importancia del primer paso a desarrollar, pues es vital para garantizar la continuidad y efectividad del proceso.

En relación a la segunda variable, la selección de personal, se pudo observar la inadecuada aplicación de entrevistas dirigidas y libres, lo cual no garantiza el conocimiento profundo de la persona a reclutar, y al mismo tiempo impide una correcta elección para cubrir el puesto. Respecto a las pruebas de conocimiento, tanto generales como específicas, muchas veces son excluidas del proceso debido a que las referencias y recomendaciones tienen una mayor ponderación. Correspondiente a las pruebas psicológicas, estas no profundizan en el conocimiento del personal a reclutar, por qué no se conoce completamente las aptitudes y habilidades de los mismos. Por otra parte, dentro de la Selección de Personal existen las pruebas de personalidad, ya sean de intervalos, proyectivas o expresivas, se desarrollan incorrectamente pues no tienen un estructura o ruta definida que permita lograr los objetivos de la misma. Finalmente, respecto a las técnicas de simulación se puede considerar que estas son inapropiadas debido a que no se aplican situaciones reales que



permitan a la persona a reclutar desenvolverse como en situaciones de la vida real; del mismo modo, la aplicación de la técnica del psicodrama no es correcta pues no se trabaja adecuadamente.

En general, un adecuado proceso en reclutamiento y selección de personal apoyará notablemente la consecución de las principales metas y objetivos de toda organización, pues permitirá que se cuente con personal adecuado para ocupar los puestos ofertados, representando al mismo tiempo un diferencial notable ante las demás empresas del sector, haciéndola más eficiente en el manejo de sus recursos, más productiva y por ende más competitiva y rentable, minimizando los riesgos de incurrir en elevados costos de no calidad, así como en pérdidas económicas.

Asimismo, personal bien reclutado y seleccionado a través de un proceso óptimo, extinguirá la brecha existente entre el puesto propuesto y el candidato, lo que será sinónimo de buenos resultados no solo individuales derivados de una adecuada adaptación al puesto, sino también organizacionales sostenibles en el tiempo.

El presente trabajo de investigación realiza un análisis bivariable no correlacional que busca describir el actual proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Automotriz Andina S.A. para el periodo 2018, el cual ha estado vigente desde la constitución de la misma, y ha sido utilizado tanto para personal directivo, técnicos y administrativos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo son los procesos de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO - 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el reclutamiento interno en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018?



- ¿Cómo es el reclutamiento externo en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO - 2018?
- ¿Cómo son las entrevistas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO-2018?
- ¿Cómo son las pruebas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO-2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Establecer cómo son los procesos de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO - 2018

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir cómo son los reclutamientos internos en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018
- Describir cómo son los reclutamientos externos en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018
- Describir cómo son las entrevistas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018
- Describir cómo son las pruebas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018

1.4. Justificación de la investigación

“Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 40).

1.4.1. Relevancia Social

La relevancia social se encuentra en el equilibrio que ha de producirse en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Automotriz Andina S.A. Cusco – 2018, siendo los beneficiarios directos los postulantes, generando un impacto positivo en el servicio prestado al cliente.



1.4.2. Implicancias prácticas

La investigación ayudará a solucionar los inadecuados procesos de reclutamiento y selección de la empresa Automotriz Andina como en otras organizaciones que tengan la misma problemática ya que en la actualidad no todos realizan adecuadamente dicho proceso y vienen sufriendo problemas trascendentales.

1.4.3. Viabilidad o factibilidad

Este trabajo de investigación es factible debido a que se cuenta con acceso a la información y con los recursos necesarios como: materiales, humanos y financieros, para su efectiva realización y desarrollo del trabajo de investigación.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente proyecto de investigación abarcó el año 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito físico geográfico de la investigación fue las instalaciones de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO.

1.5.3. Delimitación conceptual

El presente trabajo de investigación abarcó el tema de reclutamiento y selección de personal, la cual se encuentra dentro del área de Recursos Humanos, y se estudiaron los siguientes temas:

Proceso de Reclutamiento y selección de personal



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Después de la indagación realizada sobre temas acorde con el tema de investigación, se encontró algunos trabajos de investigación, los cuales se presentan a continuación.

2.1.1. Antecedente internacional

- Título:** “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira s.a. e.s.p. “
- Autor:** Ladino Torres, Ana Milena y Orozco Acosta Diana, Carolina.
- Universidad:** Tecnológica de Pereira, facultad de Ingeniería Industrial, Pereira-Colombia, 2008.
- Obtención:** Título de pregrado de Ingeniería Industrial.

CONCLUSIONES:

- El proceso de reclutamiento y selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para su cargo específico, teniendo en cuenta sus potencias y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Los métodos se fundamentan en la identificación y evaluación de las competencias.
- La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, en lo observable. Con esto, se estudia, define y administra la realidad laboral misma.



No se basa únicamente en teorías psicológicas del comportamiento, sino que, con todo realismo, estudia a partir de hechos, lo que hacen los profesionales y compara a su vez con lo que competentemente deben hacer en el mismo puesto.

- Para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relaciones con los componentes de las competencias. En todo caso, los test deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y las pruebas situacionales, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el desempeño del cargo.
- El éxito del proceso de reclutamiento y selección por competencias radica fundamentalmente en la adecuada definición de competencias organizacionales y funcionales, ligada a la planeación estratégica de la organización. Esta definición es importante a la hora de determinar las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación de las competencias en los nuevos y actuales colaboradores.
- La definición de niveles de descripción de las conductas que evidencian una competencia permite en el proceso de selección identificar los candidatos más idóneos, además de determinar cuáles son las áreas de conducta a mejorar en los colaboradores.
- Las pruebas situacionales frente a las pruebas tradicionales, incrementan la validez y, por tanto, la capacidad predictiva, al enfrentar al colaborador ante una situación más próxima a su realidad profesional contribuyendo a lograr un proceso más objetivo al evaluar comportamientos.
- La empresa de telecomunicaciones de PEREIRA S.A. E.S.P. es la empresa líder en el sector de servicios de comunicaciones, es por esto que resulta indispensable



que el desempeño de los colaboradores que pertenecen a esta organización y para esto es fundamental la identificación y evaluación de las competencias organizacionales y específicas mediante la aplicación del modelo de reclutamiento y selección de talento humano propuesto.

2.1.2. Antecedente nacional

- Título:** “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una en una empresa de construcción e ingeniería”
- Autor:** Castellano de la Torre Ugarte, Franco Ángelo.
- Universidad:** Universidad Peruana de Ciencias aplicadas UPC, Lima-Perú 2013.
- Obtención:** Ingeniero industrial.

CONCLUSIONES:

- En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, siendo de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos de ejecución, al tratar un tema crítico como el capital humano. Esto queda demostrado cuando se hace la valorización del problema, donde se determinan montos considerables de pérdida para la empresa, siendo estos evaluados con montos mínimos de impacto. De esta manera, se determina la importancia de los procesos y áreas de apoyo en la empresa y el análisis y control de los actuales.
- Las herramientas de análisis aplicadas al proceso, Ishikawa y Pareto, permite dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas del problema del proceso, siendo un soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz. De esta manera, resulta crítico en la toma de decisiones de propuestas de



mejora del proceso, ya que permiten orientar el desarrollo de la propuesta según qué y cómo se debe solucionar el problema.

- Al desarrollar las implementaciones de mejora del proceso bajo un marco de calidad y de mejora continua en un círculo PHVA, se estaría integrando en el proceso la capacidad de evaluar el proceso y establecer continuas mejoras para mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del proceso. De esta manera, se estaría desarrollando una mejora al corto y largo plazo, ya que crea en el futuro la capacidad de corregir posibles problemas y aumentar la eficiencia del proceso bajo nuevos objetivos que se planteen.
- La propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso. Lo que se utiliza para desarrollar controles e indicadores que permiten mantener el proceso en control y reducir en lo posible los riesgos, así como un análisis preciso del desempeño.
- Al hacer un contraste del problema inicial y de las implementaciones de mejora, se ve como la solución se basó en controlar el proceso y establecer una estrategia de búsqueda más eficiente, y no en invertir en reclutamiento externo o aumentar, las mejoras orientadas a un mejor desarrollo del proceso actual, con un periodo de recuperación de solo 2 meses.

2.1.3. Antecedente regional

- Título:** “Plan estratégico de captación y colocación de personal mediante la FACAT – UNSAAC-2009”
- Autor:** Hurtado Terrazas, Jenny Aracely
Rojas Oblitas Sonia
- Universidad:** Universidad Nacional San Antonio Abad – Cusco
- Obtención:** Licenciado en Administración

**CONCLUSIONES:**

- El mercado laboral actual. En el departamento del cusco se encuentra en desequilibrio. Existiendo una brecha considerable entre sector ofertante de trabajo contando con un número total de empresas estimadas de 12,790 y el sector demandante de trabajo con un número total de 16,437.
- Una de las principales causas de la falta de competitividad de las empresas del departamento del cusco, es la deficiente calidad laboral del personal con un 48% del personal técnico y con 66% de insatisfacción por los empresarios del personal profesional, ya que utilizan procesos de selección de personal inadecuados e ineficientes en un 27% por captar su personal mediante recomendaciones: siendo además importante destacar que esta función lo ejerce personal no capacitado ni especializado en un 70%.
- La carrera profesional de Ciencias Administrativas necesita dinamizar la formación académica, debiendo ser realista y aplicable a nuestra sociedad y a la estructura económica y social en la que vivimos, para ser más competentes dentro del mercado laboral.
- La carrera profesional de Ciencias Administrativas, no tiene una real participación en el ámbito económico, por la falta de conciencia de la mayoría de los propietarios de la necesidad e importancia que tiene la participación de un licenciado en administración de empresas dentro de su organización, afirmación que se demuestra con el 6% de participación de licenciados en Administración de las 1343 personas que laboran en las 120 empresas encuestadas.
- En el departamento del cusco en nivel de sueldos deseados por los profesionales es realmente preocupante puesto que la excesiva demanda de trabajo hace que se abarate la mano de obra aun siendo calificada.
- En necesaria la creación y funcionamiento de una agencia de captación y colocación de personal, que tenga por finalidad canalizar en forma profesional y científica el potencial humano a las empresas, mediante la cual la FATAAC, tenga



participación directa en la sociedad contribuyendo así al desarrollo socio-económico del departamento del cusco.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Recursos Humanos

Chiavenato (2009 pág. 7) afirma que; “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en la que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Alles (2012 pág. 2093) considera que; “La Administración de Recursos Humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral / contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario despedir empleados”.

2.2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Dessler (2009 pág. 3) afirma que; los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes:

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una gran rotación de puestos
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Chiavenato (2009 pág. 37) afirma que; “La Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional”.

2.2.3. Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2009 pág. 15) considera que; hace referencia a cinco procesos básicos en la administración de personal: “Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal”.

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quien ira a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personas
Aplicación	Que harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Como saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistema de información Controles - Frecuencia - productividad - balance social

Figura 1: Proceso de administración de Recursos Humanos.

Fuente:(Chiavenato, 2009 pág. 15)

2.2.4. Proceso de reclutamiento:

Chiavenato (2009 pág.117) afirma que; “El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento la



organización (que forma parte del mercado laboral) comunica a determinados candidatos (que forman parte del mercado de recursos humanos) la oferta de empleo; por ende, el proceso de reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos”.

Por otra parte; “Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento del empleo” Alles. (2012, pág. 141)

2.2.4.1. Tipos de reclutamiento

- Reclutamiento Interno

Chiavenato (2009 pág.117) afirma que; “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenar mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”

Al mismo tiempo se consideró el siguiente concepto; “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar la auto postulación” (Alles, 2012).

o Fuentes internas de candidatos

Dessler (2009 pág. 176) asegura que; “El termino reclutamiento nos hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados; las fuentes internas (en otras palabras, los empleados actuales o “asensos dentro de la empresa”) son el mejor recurso para conseguir candidato”

o Canales de reclutamiento interno

En relacion a los canales de reclutamiento interno se concideran los siguientes:



- **Programas de promoción de vacantes:** “Es el proceso de promover y transferir al personal de la compañía, por medio de los cuales se informa a los empleados que vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes los cubren a que soliciten el puesto”. Dessler (2009 pág. 176).

- **Retención de empleados:** “Se presenta cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta, la cual se conoce como pirateo”. (Werther, Guzman, 2014 pág. 160)

o **Ventajas del reclutamiento interno**

Werther, Guzman (2014 pág. 182) considera las siguientes ventajas:

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de prueba.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido a la evaluación de sus jefes y no necesita periodo experimental.

- Motiva a los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.



- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

- o **Desventajas del reclutamiento interno**

Chiavenato (2000 pág.119), afirma las siguientes desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengas potencial de desarrollo para ascender, y si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de interés, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades, cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para, evitar competencias en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación denominada principio de Peter, en donde las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta que el empleado, por ser incompetente, se estanca.



- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- **Reclutamiento externo**

Chiavenato (2009 pág.119) afirma que; “Manifiesta que el reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Por otra parte, menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”.

Por otra parte, otros autores consideran que; “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncio, en periódicos, internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” Alles, (2012 pág. 304)

o **Fuentes externas de candidatos.**

Dessler. (2009 pág. 178) afirma que; “No siempre las empresas logran conseguir de su propio personal a todos los empleados que necesitan, o en ocasiones no desean hacerlo”.

A continuación, se menciona algunas fuentes que las compañías utilizan para encontrar candidatos externos.

- Reclutamiento por internet
- Anuncios
- Agencias de empleo
- Agencias de trabajos temporales y alternativas para cubrir puestos



- Reclutadores de ejecutivos (head-hunters)
- Servicio de reclutamiento por encargo
- Reclutamiento en universidades
- Los recomendados y los que llegan espontáneamente
- **Canales de reclutamiento externo**

Werther, Davis & Guzmán (2014 pág. 163) considera los siguientes canales:

 - **Reclutamiento en el sitio de la empresa:** Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contenga las ofertas y/o solicitudes de empleo en el sitio de la empresa.
 - **Sitios de reclutamiento en internet:** Son sitios en internet en los que se pueden insertar avisos de solicitud de empleados.
 - **Referencias de otros empleados:** Es obtener candidatos mediante la recomendación de empleados de la empresa.
 - **Publicidad:** Es dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante.
 - **Entidades gubernamentales:** Son los organismos gubernamentales que cuentan con estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos.
 - **Agencias de empleos:** Son compañías que funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.
 - **Compañías cazadoras de cabezas:** Estas agencias solo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago que debe ser



cubierto por la compañía contratante, se especializan en buscar e identificar a personal ejecutivo, técnicos, expertos y científicos.

- **Instituciones educativas:** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas salariales.

- **Asociaciones profesionales:** son asociaciones profesionales que enarbolan la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo.

- **Agencias de empleos temporales:** Son las que proporcionan a prestan trabajadores adicionales a las empresas.

○ **Ventajas del reclutamiento externo**

Chiavenato (2009 pág.121) considera que; trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Por otro lado, la organización se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

○ **Desventaja del reclutamiento externo**

Chiavenato (2009 pág.121), afirma que;

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos



operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del grupo de reclutamiento, artículos de oficina y formularios.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

- **Reclutamiento mixto**

(Chiavenato, 2009 pág.129)

“El reclutamiento mixto se refiere a la combinación del reclutamiento interno y externo. En teoría una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo”

Este mismo autor menciona que “ambos deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante”

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno en caso de que aquel no de los resultados deseables.

Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.

Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos.

- **Reclutamiento virtual**

o **Reclutamiento virtual directo**

Llanos (2005 pág. 74) afirma que; este tipo de reclutamiento es el que “se realiza a través de la página de internet de la empresa, en donde anuncian las vacantes que tienen disponibles.”



Por otra parte, este mismo autor señala que “este tipo de reclutamiento ha cobrado auge por la facilidad que presenta tanto para las empresas como para los demandantes del mercado laboral”

Según este mismo autor en la actualidad las empresas cuentan en sus páginas con la opción de poder “introducir datos en una solicitud de empleo y ser enviados de manera electrónica”

- **Reclutamiento virtual indirecto**

En este tipo de reclutamiento “intervienen agencias de colocación virtuales que se dedican a buscar candidatos potenciales para ocupar vacantes para otras empresas” Llanos (2005 pág. 76)

2.2.4.2. Medios de reclutamiento

- **Medios de reclutamiento interno**

Chiavenato (2009 pág.119) considera:

- “Ascensos de personal”
- “Carteles o anuncios en la portería de la empresa”
- “Referencias”
- “Recontrataciones”

- **Medios de reclutamiento externo**

Chiavenato, (2009 pág. 123) considera los siguientes medios:

- “Consulta de los archivos de candidatos”
- “Candidatos presentados por empleados de la empresa”
- “Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales”



- “Contactos con universidades, escuelas, entidades, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.”
- “Conferencias y charlas en universidades y escuelas”
- “Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua”
- “Agencias de reclutamiento”
- “Viajes de reclutamiento en otras localidades”

2.2.4.3. Importancia del proceso de reclutamiento

“El reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación” Dessler. (2009 pág. 172).

No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. “Si solo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga otra opción a contratarlos. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como las entrevistas y las pruebas para seleccionas a los mejores”. Dessler. (2009 pág. 172)

a) Ascensos

“Se refiere a los ascensos como el “movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional”. Chiavenato, (2009 pág.357)

b) Web laboral

“Sitios o páginas de internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes. Los interesados en encontrar un empleo ingresan allí sus datos personales, para ser “encontrados” por futuros



empleadores. Adicionalmente los empleadores publican allí sus ofertas de empleo” Alles, (2012 pág.292)

c) Consultoras

“Son compañías que funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos” Werther, Davis & Guzmán (2014 pág. 95)

d) Agencias de empleos

“Son compañías que funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos” Werther, Davis & Guzmán (2014 pág. 163)

e) Anuncios

Chiavenato (2009 pág.123) considera que: Los anuncios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.

2.2.5. Selección de personal

Chiavenato, (2009 pág.137) considera que; la selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular confirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean los más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

La selección es el proceso que utiliza la organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Alles (2012 pág. 305) afirma que; conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

- **La selección como un proceso de comparación**

Chiavenato, (2009 pág. 138) afirma que; la mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y análisis de puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de selección.

X	Y
Especificaciones del puesto o competencias deseadas	Características del candidato
Lo que requiera el puesto o las competencias deseadas	Lo que ofrece el candidato
Análisis y descripción del puesto para saber cuáles son los requisitos que el puesto exige de su ocupante o definición de competencias	Técnicas de selección para saber cuál de las condiciones para ocupar el puesto o de la competencia deseada tiene la persona

Figura 2: La selección de personal como una comparación.

Fuente: Chiavenato, (2009 pág.138)

- **La selección como un proceso de decisión y de elección**

Chiavenato, (2009 pág.139) afirma que; después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, pueden suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita el trabajador que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan solo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuado para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante.

2.2.5.1. Técnicas de selección

Chiavenato, (2009 pág.147) afirma que; las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe de dar el mejor pronóstico futuro del candidato al puesto.

Entrevista de selección	Entrevista dirigida (con ruta preestablecida)
	Entrevista libre (sin ruta definida)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	Generales (cultura general, idiomas)
	Específicas (conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicológicas	Pruebas de aptitudes (generales, específicas)
Pruebas de personalidad	Expresivas
	Proyectivas
Técnicas de simulación	Psicodrama, dinámica de grupo
	Dramatización (role playing)

Figura 3: Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.

Fuente: Chiavenato, (2009 pág.148)

**- Técnicas de simulación**

(Chiavenato, 2009 pág.160) considera que: Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario – o un contexto dramático – en el presente, en el aquí y en el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma tan parecida a la realidad como sea posible.

- Entrevista dirigida

(Chiavenato, 2009 pág.150) afirma que: Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

- Entrevista no dirigida

“Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador” (Chiavenato, 2009 pág.150)

- Pruebas generales

“Evalúan nociones de cultura general” (Chiavenato, 2009 pág.155)

- Pruebas específicas

“Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir” (Chiavenato, 2009 pág.155)

**- Pruebas de aptitud**

(Universia España, 2016) considera que: Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello, lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el reloj, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto. Analizan el factor numérico, verbal, perceptivo espacial, la memoria, el razonamiento. Este tipo de test también suelen medir diversas funciones como la velocidad de reacción, la coordinación, la atención, etc.

- Pruebas proyectivas

(Universia España, 2016) considera que: Buscan predecir el comportamiento futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato, Por ejemplo, a través de varios test se deduce que una persona tiene mal control sobre sus emociones de rabia. En otro, se detecta que tiene mala tolerancia a la frustración cuando no puede lograr lo que quiere.

- Pruebas expresivas

(Pont Amenós, T, 2009) afirma que: Carecen de un material estimular visual o táctil, se le pide al sujeto lo que realice con una consigna escrita o verbal, y en base a esa consigna realiza una respuesta, se expresa gráficamente y ese dibujo refleja no solo sus adquisiciones evolutivas-madurativas, sino también el desarrollo de su propia percepción y personalidad.

Influyen las habilidades expresivas – perceptivas del sujeto.

- Role playing

El Role Playing o Juego de Roles es una dinámica de grupo, muy utilizada por las empresas durante el proceso de selección o capacitación del personal, consiste en representar una situación de manera tal que parezca real, aquí la persona debe tratar de ponerse “en el lugar de” (Conduce tu empresa, 2012).

- Dramatización

“Implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben de ser resueltas dentro de la organización” (Chiavenato, 2009 pág.382)

2.2.5.2. El proceso de selección de personal

Chiavenato, (2009 pág.162) afirma que; la selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.



Figura 4: El proceso de selección como una secuencia de etapas.

Fuente: Chiavenato, (2009 pág.162)



Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas formas de selección, para obtener toda la información necesaria. Cuando mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el costo de operación.

2.2.5.3. Pruebas

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Chiavenato, (2009 pág.154) afirma que; las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etcétera. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o de la operadora de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base a su forma de aplicación, amplitud y organización.

- **Pruebas psicológicas**

Chiavenato, (2009 pág.155) afirma que; las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efectos de tener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas



psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

El mismo autor refiere:

- **Pronóstico.** Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
- **Validez.** Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosa que no se pretende medir.
- **Precisión.** Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

- **Pruebas de personalidad**

Chiavenato, (2009 pág.159) afirma que; las personalidades más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituyen una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El termino personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (Rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por temperamento (Rasgos innatos o genotipos).



Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llama psicodiagnósticos.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etcétera. En esta categoría están los inventarios de interés, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo.

- **Pruebas profesionales:**

Chiavenato, (2009 pág.158) afirma que; son ejercicios que, de una u otra forma, simulan las condiciones reales de trabajo. En la aplicación de las pruebas profesionales deben observarse unos requisitos mínimos:

- Las pruebas deben ser realmente relevantes y relacionadas con el desempeño del puesto que se desea cubrir.
- Deben ser suficientemente completas para mostrar, no sólo el dominio de una o dos tareas, sino de áreas lo más extensas posibles de la actividad profesional.
- Debe evaluarse no solamente el producto final, sino también el proceso, el tiempo y las reacciones del sujeto a lo largo de la prueba, lo que requiere casi siempre la utilización de un cuestionario de observación.
- No deben aplicarse, por motivos obvios, pruebas en las que exista un peligro de accidente o lesión para el aspirante o para otras personas, ni tampoco aquellas en las que una mala operación por parte del candidato pueda conllevar una pérdida económica importante.

- **Pruebas psicotécnicas**

Chiavenato, (2009 pág.160) afirma que; al respecto, se puede decir que “son pruebas o test a través de los cuales se intenta ver desde distintas perspectivas las habilidades del candidato para ocupar el puesto”.

- **Otras pruebas**

Chiavenato, (2009 pág.159) afirma que:

- Los exámenes de conocimientos
- La grafología
- Los juegos de empresa y simulaciones de gestión, con o sin ordenador
- La resolución de casos expuestos
- Los ejercicios de interacción grupal o dinámica de grupos. Se parte de una situación problemática, normalmente relacionada con las funciones del puesto que se pretende cubrir, y se reúne a una serie de candidatos en torno a una mesa, para debatir la situación y adoptar decisiones en torno al problema.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	Preguntas extensas y amplias	Preguntas enfocadas y específicas
	Respuestas indefinidas	Respuestas definidas y cortas
	Examen estrictamente de la materia	Examina todo el campo de la materia
	Puede ser improvisada	Se debe planificar con sumo cuidado
En razón de su aplicación	Condiciones indefinidas	Condiciones definidas
	Tarda mucho tiempo su aplicación	Poco tiempo para la aplicación
	Aplicación lenta y trabajosa	Aplicación simple y rápida
En razón de la evaluación	Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba	Evaluación fácil y automática porque se utiliza una plantilla para la evaluación
	Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico	No exige que el evaluador tenga conocimiento específico
	Evaluación tardada y subjetiva	Evaluación rápida y objetiva
	Criterio subjetivo y variable	Criterio pre definido y objetivo

Figura 5: Comparación entre pruebas tradicionales y pruebas objetivas.

Fuente: Chiavenato, (2009 pág.155)

2.2.5.4. Entrevistas de selección

Werther, Davis, 6 Guzmán, (2014 pág. 137). afirman que; consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante



para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen una de las técnicas que más se utiliza para tomar decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

- Tipos de entrevista

Werther, Davis, Guzman (2014 pág.139) consideran:

- **Entrevistas no estructuradas:** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, pues indaga sobre diferentes temas a medida que progresa la conversación.
- **Entrevistas estructuradas:** Se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la sesión.
- **Entrevistas mixtas:** Es el despliegue de una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas.
- **Entrevistas conductuales:** Llamadas también de solución de problemas, se centran en una serie de asuntos o situaciones que se espera que el solicitante resuelva.
- **Entrevistas de tensión:** Se dan cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, es deseable determinar cómo reacciona el solicitante.
- **Entrevista por competencias:** Se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente del interesado que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico.



- **Entrevistas en ubicaciones geográficas distantes:** Es la entrevista a determinados candidatos mediante video conferencia, mecanismo que los pone en contacto con los entrevistados de una ciudad lejana.

- **Proceso de la entrevista**

Werther, Davis, Guzmán (2014 pág 148) consideran:

- **Preparación del entrevistador:** El entrevistador debe prepararse antes de iniciar la entrevista, lo que significa que es necesario que elabore preguntas específicas de antemano.
 - **Creación de un ambiente de confianzas:** Es la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca que corresponde al entrevistador (incluso en quienes no sean contratados) una imagen humana y amistosa.
 - **Intercambio de información:** El proceso de la entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato, con el fin de crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante.
 - **Terminación:** Cuando el entrevistador considera que se acerca al punto final en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión.
 - **Evaluación:** Una vez concluida la conversación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.
- **Entrevistador y entrevistado:** por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto

u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

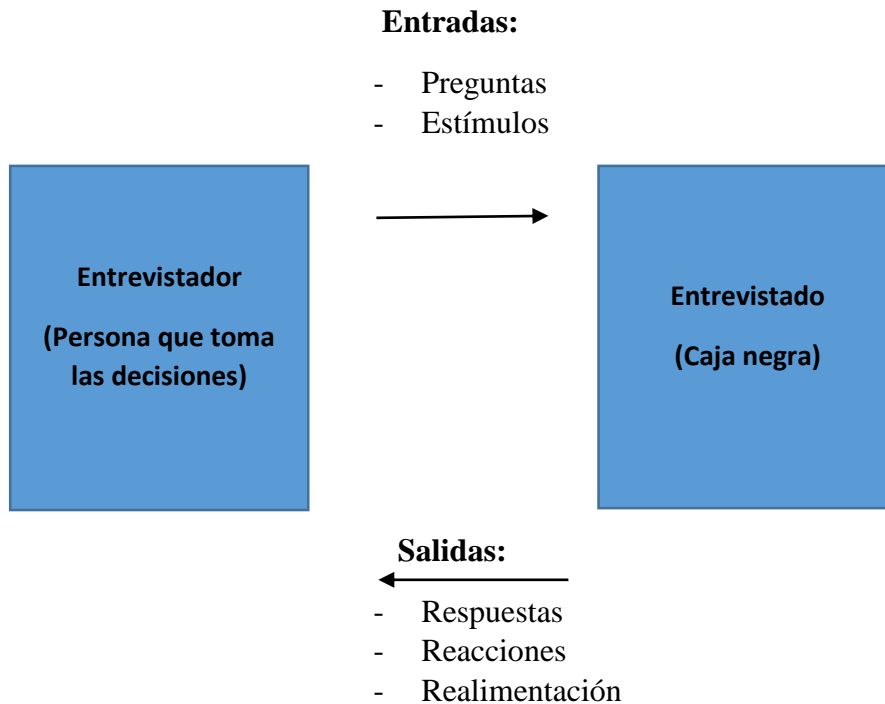


Figura 6: La entrevista como un proceso de comunicación

Fuente: Chiavenato, (2009 pág.149)

2.3. Marco conceptual

- Administración de Recursos Humanos (ARH)

Dessler (2009 pág. 3) “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en la que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

- Web laboral:

Alles, (2012 pág. 292) afirma que; los sitios o páginas de internet que ofrecen servicios de intermediación entre empleadores y postulantes. Los interesados en encontrar un empleo ingresan allí sus datos personales (que ellos mismos deberán mantener actualizados), para ser “encontrados” por futuros empleadores. Adicionalmente los empleados publican allí sus ofertas de empleo.



La web laboral ofrece otros servicios a sus usuarios buscadores de empleo (postulantes); por ejemplo, les informan acerca de la existencia de búsquedas relacionadas con su perfil, para interesarlos en una eventual postulación.

- **Capital Humano:**

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva” Chiavenato, (2009 pág.55)

- **Eficiencia:**

“Busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles” Chiavenato, (2009 pág. 245)

- **Eficacia:**

“Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios” Chiavenato, (2009 pág.68)

2.4. Marco empresarial

Automotriz Andina es la Empresa automotriz más emblemática y antigua del sur del Perú, sus inicios se remontan allá por el año 1870, cuando un gran visionario y negociante Inglés, fundó una de las compañías más importantes que llevó su nombre: Enrique W. Gibson. El 10 de Marzo de 1924, Enrique W. Gibson Limitada es nombrado concesionario Ford, para la zona Sur del Perú, ensamblando vehículos de esta prestigiosa marca durante más de veinte años.

El 2 de octubre de 1970 se fundó Automotriz Inmobiliaria, con la idea de expandir los negocios en otros sectores. El 6 de julio de 1973 es nombrada representante exclusivo de Volvo Perú para los departamentos de Arequipa, Cusco y Puno, modificándose la razón social a AUTRISA - Automotriz Andina S.A.

Durante sus más de 40 años, ATRISA ha representado a marcas de prestigio y actualmente mantiene un vínculo de asociación con las marcas como son Volvo, Goodyear, Mitsubishi, Fuso y Ford.

2.5. Variables

2.5.1. Variables

- Reclutamiento
- Selección de Personal

2.5.2. Conceptualización de las variables

- **Reclutamiento:** “Es el conjunto de técnicas y procedimiento que pretende atraer a candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. Chiavenato, (2009 pág.116)
- **Selección de personal:** “La selección es el proceso que utiliza la organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. Chiavenato, (2009 pág.137)

2.5.3. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Reclutamiento	Reclutamiento interno	- Ascensos - Web laboral
	Reclutamiento externo	- Anuncios - Agencia de empleo
Selección de personal	Entrevista	- Entrevistado - Entrevista individual - Entrevista grupal
	Pruebas	- Prueba de conocimientos generales - Prueba de conocimientos específicas - Pruebas psicotécnicas o habilidades - Prueba de simulación

Figura 7: Matriz de Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básico porque no busca la aplicación de las variables. Permite profundizar el conocimiento de la variable para mejorar la teoría.

“La investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco Díaz, 2005, pág. 43)

3.2. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo porque tiene que ver con la medición de análisis estadísticos de dicha investigación.

“utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4).

3.3. Diseño de investigación

Este trabajo de investigación se desarrolló mediante un diseño no – experimental.

“(…) se realiza sin manipular deliberadamente las variables y se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; es decir solo se observara el comportamiento de las variables para poder explicar el problema” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149).

3.4. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo. “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 90).



“Una investigación es descriptiva cuando busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80)

Asimismo, la investigación presenta un análisis bivariable no correlacional, puesto que se estudian dos variables de manera independiente, donde el resultado de cualquiera de las variables no influye en el comportamiento de la otra.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población objetivo está conformada por todos los trabajadores que laboran en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A., lo cual son un total de 52 Trabajadores en la ciudad del cusco.

3.5.2. Muestra censal

“La muestra censal busca recabar información acerca de la totalidad de una población finita, cuya principal limitación fue el alto costo que implica su ejecución” (Fidias Arias, 2006, Pág 86)

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Para la presente investigación se emplea como técnica de recolección de datos, que se aplica a los colaboradores de la empresa Automotriz Andina.

- Encuesta

3.6.2. Instrumento

Para la presente investigación se utilizó el instrumento de recolección de datos con alternativas de la escala de Likert.

- Cuestionario

3.7. Procesamiento de datos

En el procesamiento de datos utilizaremos Excel y el programa estadístico SPSS versión 24.0.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para establecer cómo son los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO – 2018, se encuestó a 52 trabajadores, en el que se considera 19 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Reclutamiento	Reclutamiento interno	Ascensos	1, 2, 3, 4
		Web laboral	5, 6
	Reclutamiento externo	Anuncios	7, 8
		Agencia de empleo	9
Selección del personal	Entrevista	Entrevistado	10, 11
		Entrevista individual	12
		Entrevista grupal	13, 14
	Pruebas	Prueba de conocimientos generales	15
		Prueba de conocimientos específicos	16
		Pruebas psicotécnicas o habilidades	17, 18
		Prueba de simulación	19

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 2**Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Medida	Promedio	Escala de Interpretación
Nunca	1,00 – 1,66	Inadecuado
Casi nunca	1,67 – 2,33	Poco adecuado
Siempre	2,34 – 3,00	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para establecer cómo son los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO – 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.886	19

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.886 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Reclutamiento

Para establecer cómo es el proceso de reclutamiento de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO – 2018, se describe las dimensiones de reclutamiento interno y reclutamiento externo. Los resultados se presentan a continuación:

Resultados de las dimensiones de la variable reclutamiento

4.2.1 Reclutamiento interno

El objetivo es describir cómo son los reclutamientos internos en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018

A) Resultados de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno

Tabla 4

Indicadores de la dimensión reclutamiento interno

	Ascensos		Web laboral	
	f	%	f	%
Inadecuado	23	44.2%	27	51.9%
Poco adecuado	21	40.4%	13	25.0%
Adecuado	8	15.4%	12	23.1%
Total	52	100%	52	100%

Fuente: Elaboración propia

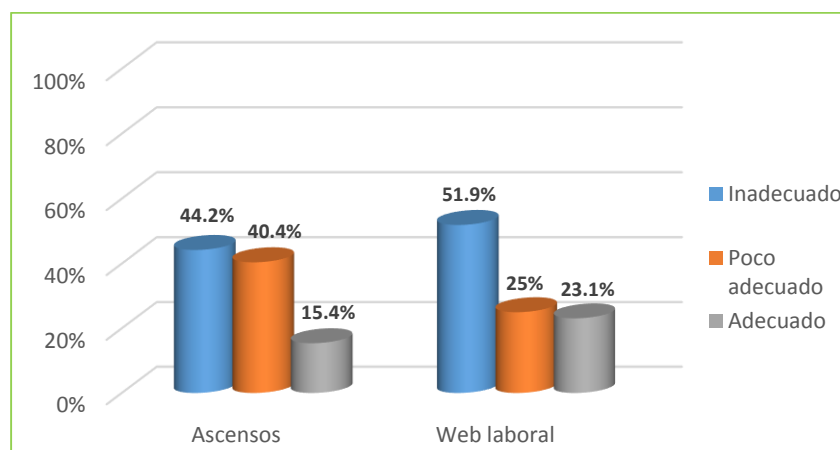


Figura 8: Indicadores de la dimensión reclutamiento interno

Interpretación y análisis:

- El 15.4% de los trabajadores de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. considera que los ascensos se dan manera adecuada, 40.4% indica que es poco adecuado y 44.2% afirman que es inadecuado, esto se debe a que no existen convocatoria a concursos y los trabajadores no tienen la oportunidad de ascender, asimismo los directivos no definen

objetivamente los perfiles para poder cubrir el puesto tomando en cuenta el personal con el que cuenta.

- Respecto a la web laboral el 23.1% de los trabajadores indica que el uso de la página web es adecuado para promover el reclutamiento interno, 25% considera que es poco adecuado y 51.9% considera inadecuada, La inexistencia de una web laboral donde se publica los requerimientos de personal para desempeñar labores distintas a las actuales y permita el crecimiento profesional de los trabajadores, es uno de los principales factores que impactan en el resultado del indicador y por ende de la dimensión.

B) Resultados de la dimensión reclutamiento interno

Tabla 5

Reclutamiento interno

	f	%
Inadecuado	29	55.8%
Poco adecuado	19	36.5%
Adecuado	4	7.7%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

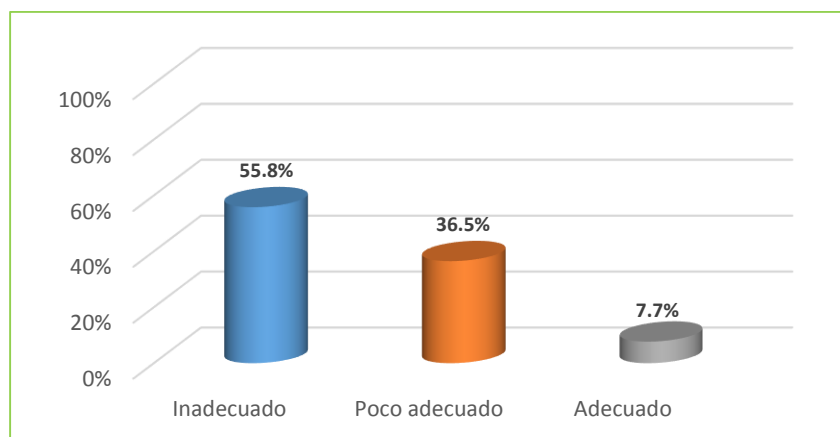


Figura 9: Reclutamiento interno

Interpretación y análisis:

El 7.7% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. indica que el proceso de reclutamiento interno es el adecuado, 36.5% considera que es

poco adecuado y 55.8% afirma que es inadecuado, esto se debe principalmente a que la empresa, en la mayoría de casos, no intenta cubrir los puestos mediante la reubicación de sus empleados a través de la promoción y ascenso de los mismos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno

Tabla 6

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno

	Promedio	Interpretación
Ascensos	1.56	Inadecuado
Web laboral	1.62	Inadecuado
Reclutamiento interno	1.59	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

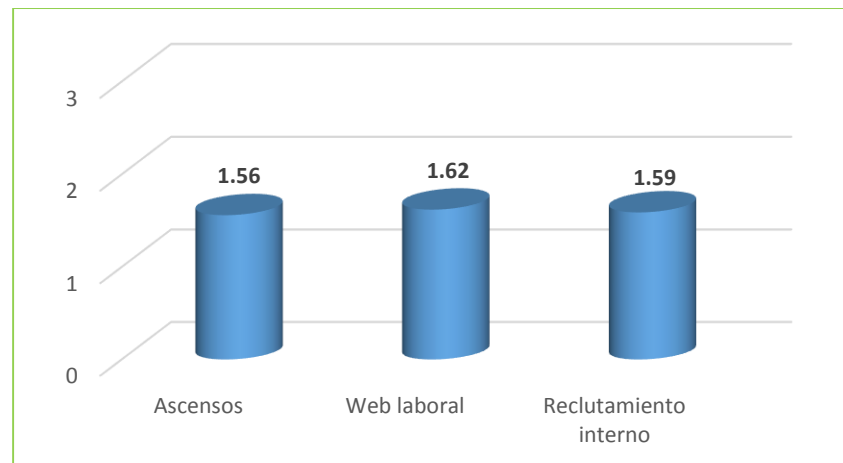


Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento interno

Interpretación y análisis:

En la tabla de comparación promedio de los indicadores podemos observar que el ascenso de personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. se encuentra en un nivel inadecuado con un puntaje promedio de 1.56, la web laboral de la empresa se encuentra en un nivel inadecuado con un puntaje

promedio de 1.62, dándole así a la dimensión Reclutamiento Interno un nivel de calificación inadecuada con un puntaje promedio de 1.59 puntos correspondiente a un nivel inadecuado.

4.2.2 Reclutamiento externo

El objetivo es describir cómo son los reclutamientos externos en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018

A) Resultados de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo

Tabla 7

Indicadores de la dimensión reclutamiento externo

	Anuncios		Agencia de empleo	
	f	%	f	%
Inadecuado	22	42.3%	25	48.1%
Poco adecuado	15	28.8%	17	32.7%
Adecuado	15	28.8%	10	19.2%
Total	52	100%	52	100%

Fuente: Elaboración propia

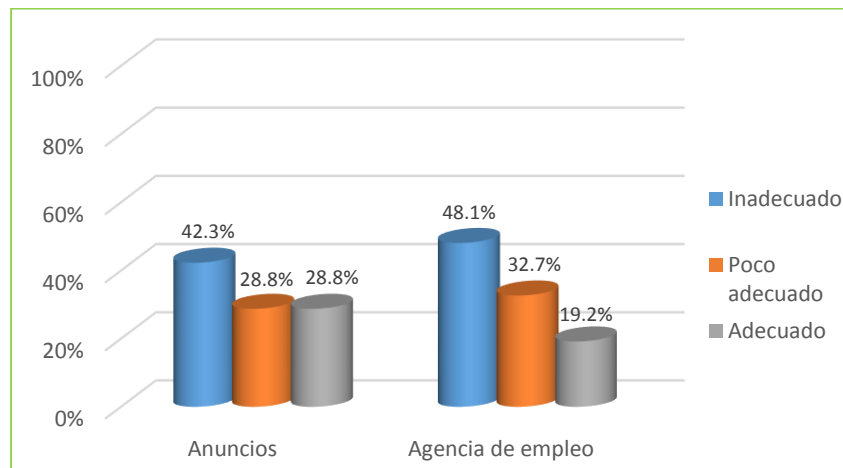


Figura 11: Indicadores de la dimensión reclutamiento externo

Interpretación y análisis:

- En relación al uso de anuncios para desarrollar las actividades de reclutamiento externo, el 28.8% de los trabajadores considero como una herramienta adecuada, de igual manera, otro 28.8% indica que es poco

adecuado y 42.3% lo considera inadecuado. El resultado se ve afectado debido a que la empresa no utiliza de manera eficiente las redes sociales por falta de actualización del área de recursos humanos, y en el caso de los periódicos, revistas y otros medios de comunicación escrita se dejaron de utilizar.

- Respecto al trabajo con las agencias de empleo el 19.2% de los trabajadores de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. lo consideran adecuado, 32.7% poco adecuado y 48.1% inadecuado. La falta de confianza en las empresas consultoras por parte de la organización es uno de los principales factores de decisión para no usarla, ya que la mayoría de los trabajadores fueron contratados directamente por la misma.

B) Resultados de la dimensión reclutamiento externo

Tabla 8

Reclutamiento externo

	f	%
Inadecuado	28	53.8%
Poco adecuado	15	28.8%
Adecuado	9	17.3%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

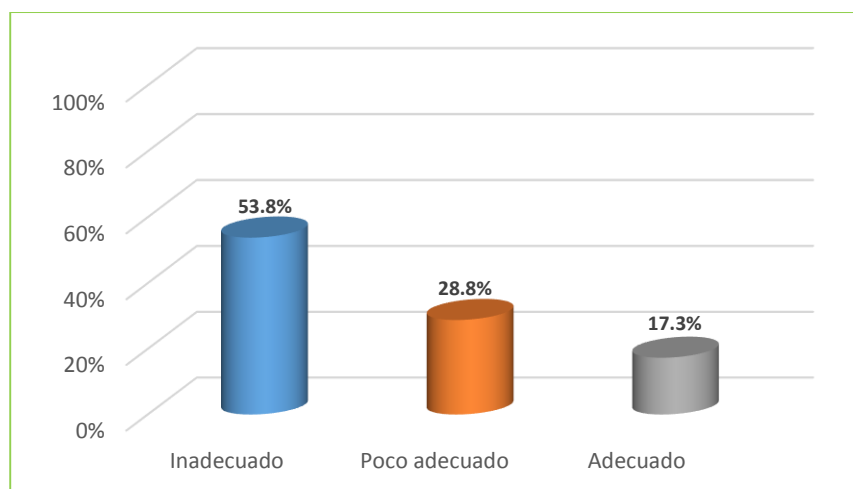


Figura 12: Reclutamiento externo

Interpretación y análisis:

El 17.3% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. indica que el reclutamiento externo es adecuado, 28.8% poco adecuado y 53.8% inadecuado. esto se debe a que la organización no cubre, en la mayoría de casos, las vacantes existentes con personal nuevo, es decir, con candidatos que no laboren dentro de la empresa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo**Tabla 9**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo

	Promedio	Interpretación
Anuncios	1.58	Inadecuado
Agencia de empleo	1.61	Inadecuado
Reclutamiento externo	1.60	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento externo

Interpretación y análisis:

En la tabla de comparación promedio de los indicadores podemos observar que los anuncios alcanzan un nivel inadecuado con un puntaje promedio de 1.58,

y agencias de empleo un nivel inadecuado con 1.61 puntos, dándole así a la dimensión Reclutamiento Externo una calificación inadecuada con un puntaje promedio de 1.6.

4.2.3 Resultados de la variable reclutamiento

Tabla 10

Reclutamiento

	f	%
Inadecuado	25	48.1%
Poco adecuado	24	46.2%
Adecuado	3	5.8%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

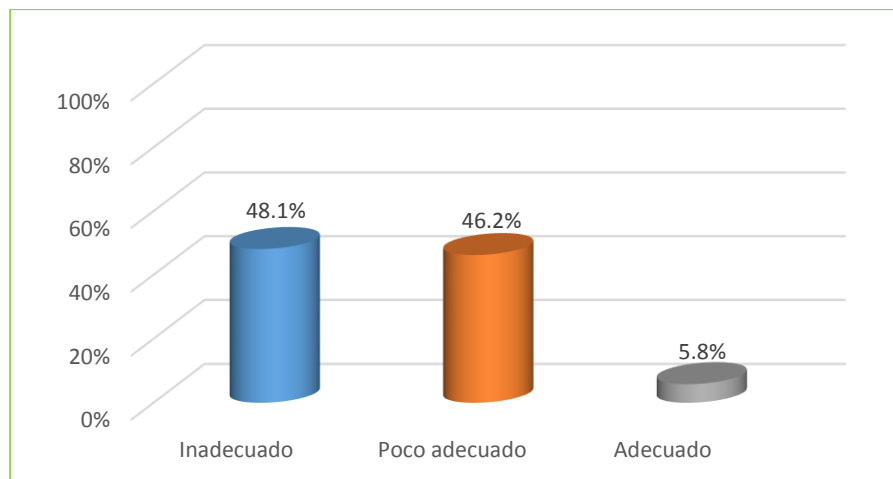


Figura 14: Reclutamiento

Interpretación y análisis:

El 5.8% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. afirma que el reclutamiento es adecuado, 46.2% poco adecuado y 48.1% inadecuado, esto se debe que la empresa no promociona abiertamente oportunidades laborales para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto de trabajo disponible.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable reclutamiento

Tabla 11

Comparación promedio de las dimensiones de la variable reclutamiento

	Promedio	Interpretación
Reclutamiento interno	1.59	Inadecuado
Reclutamiento externo	1.60	Inadecuado
Reclutamiento	1.60	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

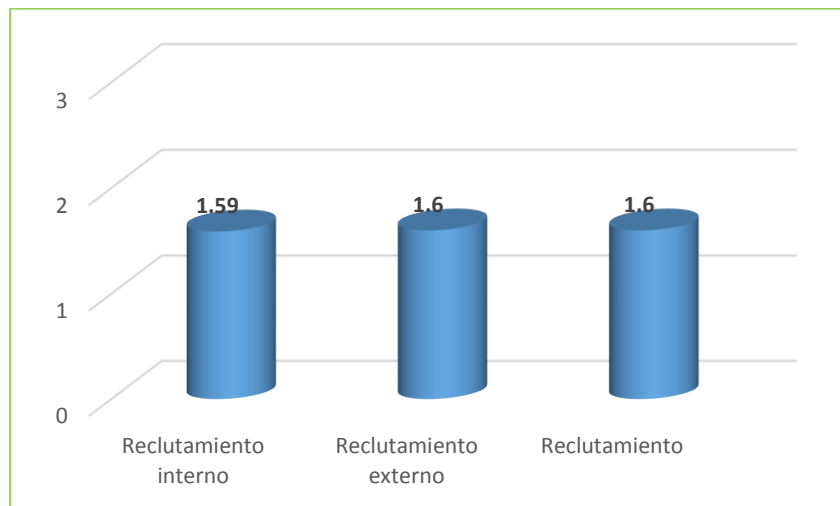


Figura 15: Comparación promedio de las dimensiones de la variable reclutamiento

Interpretación y análisis:

En la tabla de comparación promedio de las dimensiones de la variable Reclutamiento se puede observar que el reclutamiento interno es inadecuado con un puntaje de 1.59, al igual que el reclutamiento externo con un puntaje promedio de 1.6, dándole así a la variable Reclutamiento una calificación inadecuada con 1.6 puntos.

4.3. Selección de personal

Para establecer cómo es el proceso de selección de personal en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO – 2018, se describe las dimensiones de: entrevista y pruebas. Los resultados se presentan a continuación:

Resultados de las dimensiones de la variable selección de personal

4.3.1. Entrevista

El objetivo es describir cómo son las entrevistas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018

A) Resultados de los indicadores de la dimensión entrevista

Tabla 12

Indicadores de la dimensión entrevista

	Entrevistado		Entrevista individual		Entrevista grupal	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	12	23.1%	2	3.8%	29	55.8%
Poco adecuado	18	34.6%	26	50.0%	12	23.1%
Adecuado	22	42.3%	24	46.2%	11	21.2%
Total	52	100%	52	100%	52	100%

Fuente: Elaboración propia

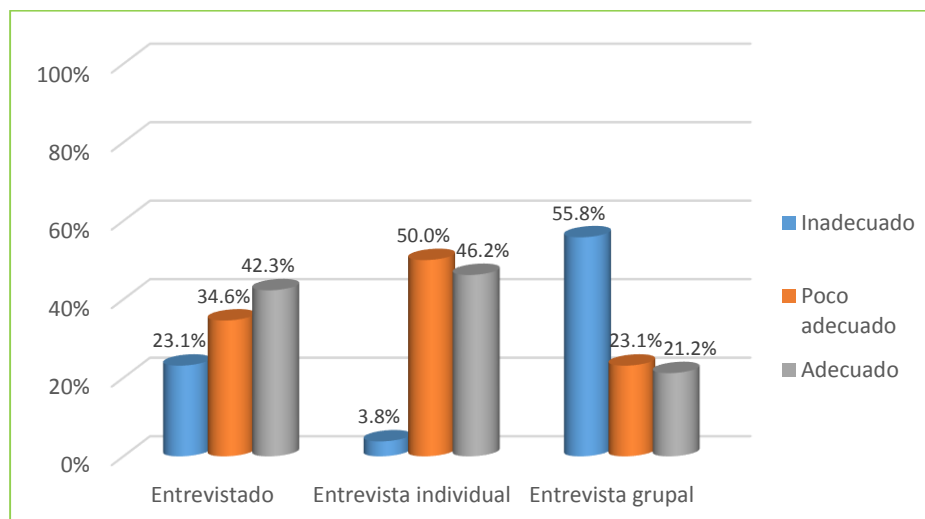


Figura 16: Indicadores de la dimensión entrevista

Interpretación y análisis:

- Respecto al entrevistado, el 42.3% de los trabajadores considera que es una herramienta adecuada, 34.6% poco adecuada y 23.1% inadecuada, lo que

demuestra que las preguntas realizadas por el entrevistador fueron claras y adecuadas para los postulantes.

- En relación a la entrevista individual, el 46.2% de los trabajadores la consideran una etapa adecuada, 50.0% poco adecuada y 3.8% inadecuado, esto significa que las entrevistas individuales no siempre se aplican a todos los trabajadores de manera objetiva.
- Sobre la entrevista grupal, el 55.8% de los trabajadores consideró que la etapa es inadecuada, 23.1% poco adecuada y 21.2% adecuada, debido a que la empresa no aplica dicha técnica a la mayoría de postulantes y a los que si se les aplico no les permitió exponer sus capacidades.

B) Resultados de la dimensión entrevista

Tabla 13

Entrevista

	f	%
Inadecuado	13	25%
Poco adecuado	28	53.8%
Adecuado	11	21.2%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

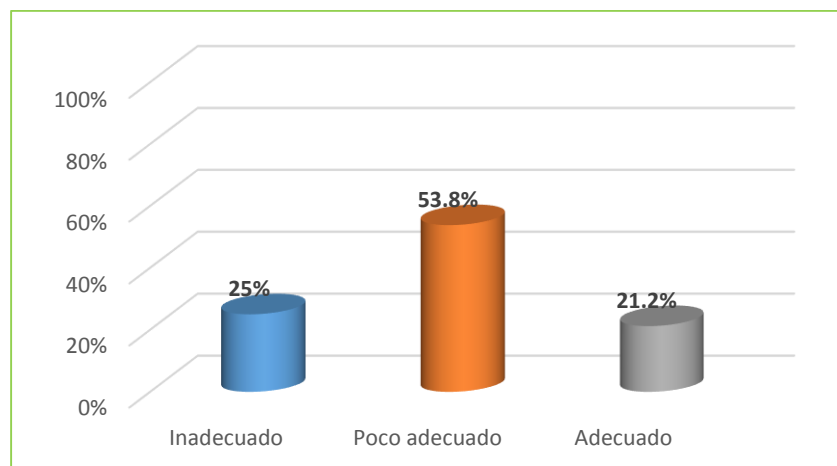


Figura 17: Entrevista

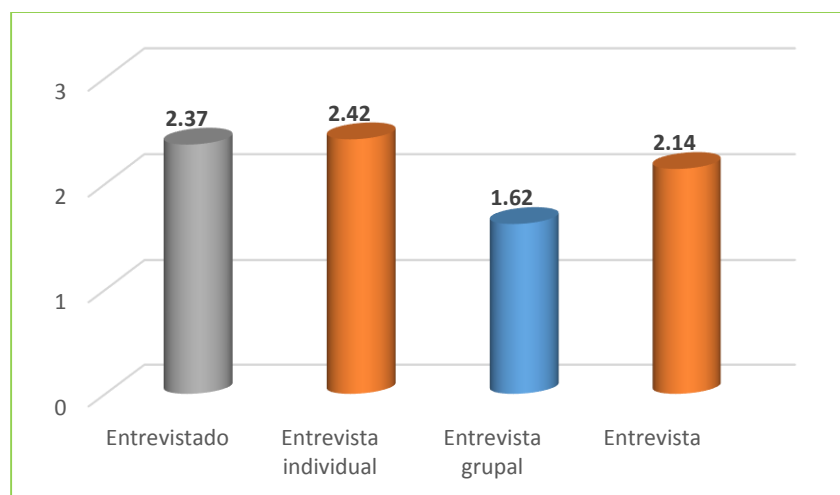
Interpretación y análisis:

El 21.2% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. indica que la entrevista es una técnica adecuada, 53.8% la considera poco adecuada y 25% inadecuada, esto se debe a que no existe una conversación formal o debidamente conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista**Tabla 14***Comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista*

	Promedio	Interpretación
Entrevistado	2.37	Adecuado
Entrevista individual	2.42	Poco adecuado
Entrevista grupal	1.62	Inadecuado
Entrevista	2.14	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

*Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión entrevista***Interpretación y análisis:**

En la tabla de comparación promedio de los indicadores se observa que los entrevistados, como fase del proceso de selección de personal, se encuentra en un nivel adecuado con un puntaje de 2.37. La entrevista individual es

considerada adecuada con un puntaje promedio de 2.42, y la entrevista grupal inadecuada con un puntaje de 1.62, dándole así a la dimensión Entrevista un nivel de calificación poco adecuada con un puntaje promedio de 2.14.

4.3.2. Pruebas

El objetivo es describir cómo son las pruebas en la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. CUSCO- 2018

A) Resultados de los indicadores de la dimensión pruebas

Tabla 15

Indicadores de la dimensión pruebas

	Prueba de conocimientos generales		Prueba de conocimientos específicos		Pruebas psicotécnicas o habilidades		Prueba de simulación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	4	7.7%	11	21.2%	16	30.8%	26	50.0%
Poco adecuado	18	34.6%	27	51.9%	24	46.2%	22	42.3%
Adecuado	30	57.7%	14	26.9%	12	23.1%	4	7.7%
Total	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%

Fuente: Elaboración propia

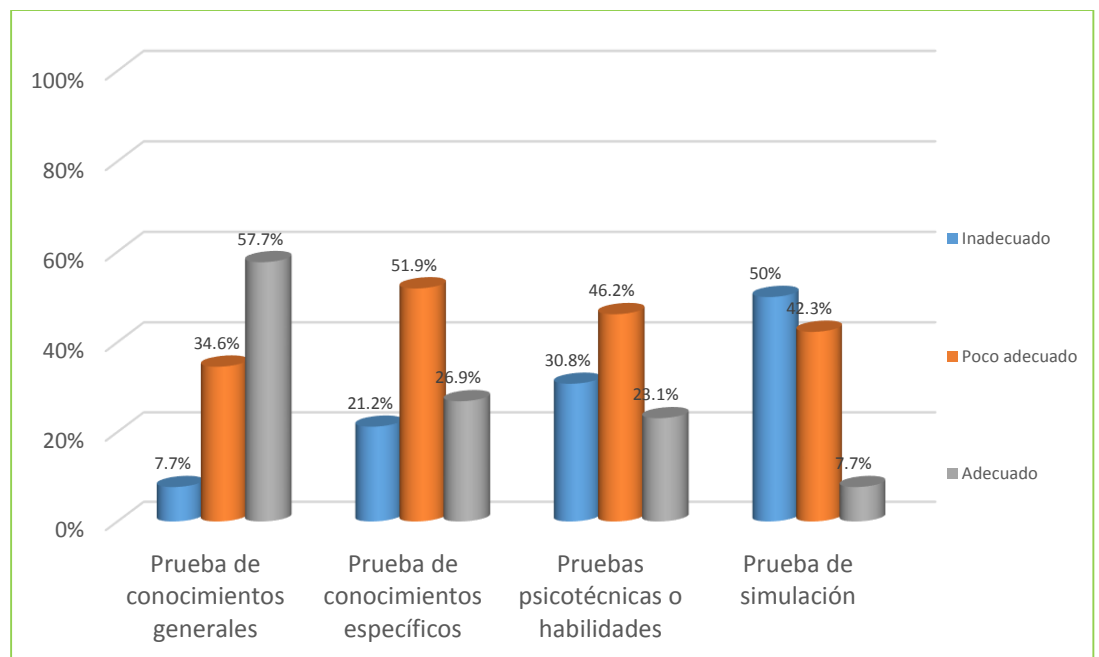


Figura 19: Indicadores de la dimensión pruebas



Interpretación y análisis:

- Respecto a la prueba de conocimientos generales, el 57.7% de los trabajadores la considera adecuada, 34.6% poco adecuada y 7.7% inadecuada, esto indica que a la mayoría de postulantes fueron evaluados con pruebas de conocimientos generales apropiadas.
- En relación a las pruebas de conocimientos específicas, el 51.9% de los trabajadores indican que es poco adecuada, 26.9% adecuada y 21.2% inadecuada, lo que refleja que no a todos los postulantes se les aplica la prueba de su especialidad (específicas).
- Sobre las pruebas psicotécnicas o de habilidades, el 46.2% de los trabajadores afirman que son poco adecuado, 30.8% inadecuado y 23.1% adecuado, esto se debe a que la empresa en la mayoría de casos no toma pruebas de habilidades o psicotécnicas a todos los postulantes.
- Correspondiente a las pruebas de simulación el 50% de los trabajadores reconocen que su uso es inadecuado, 42.3% poco inadecuado y 7.7% adecuado, esto se debe que la empresa generalmente no aplica las pruebas de simulación.

B) Resultados de la dimensión pruebas

Tabla 16

Pruebas

	f	%
Inadecuado	8	15.4%
Poco adecuado	33	63.5%
Adecuado	11	21.2%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

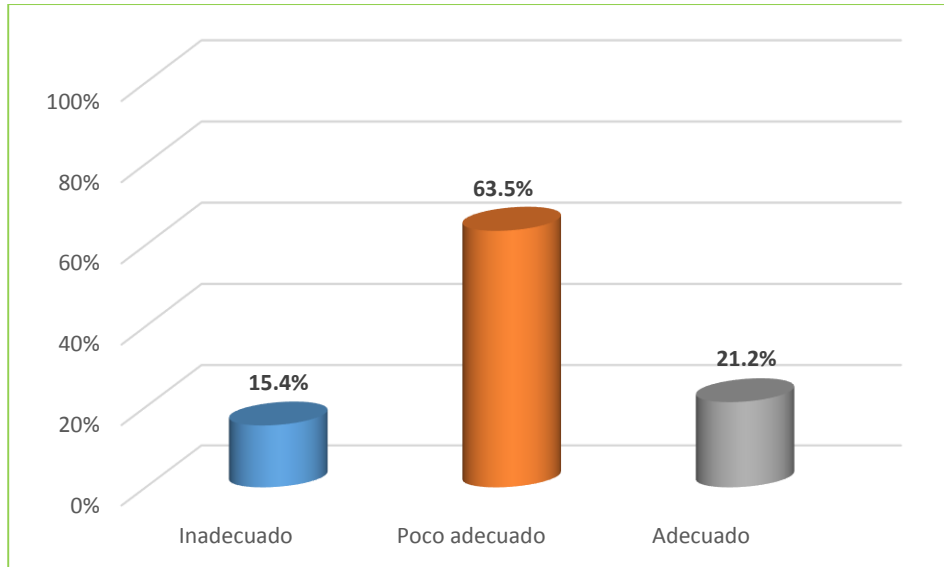


Figura 20: Pruebas

Interpretación y análisis:

El 21.2% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. indica que las pruebas son adecuadas, 63.5% poco adecuadas y 15.4% inadecuadas, esto se debe a que las pruebas no son aplicadas a todos los candidatos, siendo estas los instrumentos correctos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos que exige el puesto a cubrir. Asimismo, la empresa pocas veces busca medir el grado de capacidad o habilidad de los postulantes.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión pruebas

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión pruebas

	Promedio	Interpretación
Prueba de conocimientos generales	2.50	Adecuado
Prueba de conocimientos específicos	2.06	Poco adecuado
Pruebas psicotécnicas o habilidades	1.94	Poco adecuado
Prueba de simulación	1.58	Inadecuado
Pruebas	2.02	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

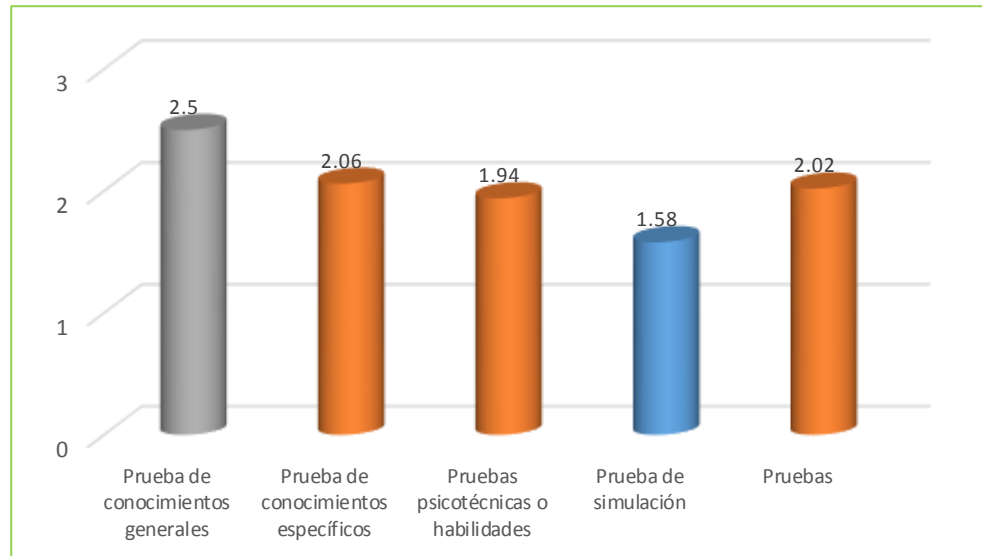


Figura 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión pruebas

Interpretación y análisis:

En la tabla de comparación promedio de los indicadores se puede observar que las pruebas de conocimientos generales se encuentran en un nivel adecuado con un puntaje promedio de 2.5, las pruebas de conocimientos específicas se encuentra en un nivel poco adecuado con un puntaje promedio de 2.06, las pruebas psicotécnicas o habilidades se encuentra en un nivel poco adecuado con un puntaje promedio de 1.94, y las pruebas de simulación se encuentra en un nivel inadecuado con un puntaje promedio de 1.58 dándole así a la dimensión Pruebas un nivel de calificación poco adecuada con un puntaje promedio de 2.02.

4.3.3. Resultados de la variable selección de personal

Tabla 18

Selección de personal

	f	%
Inadecuado	6	11.5%
Poco adecuado	37	71.2%
Adecuado	9	17.3%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

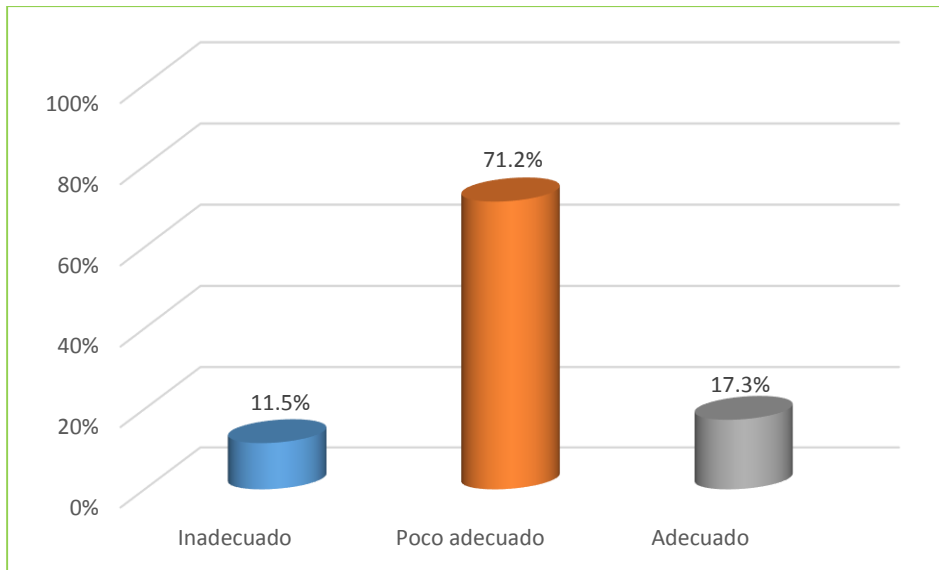


Figura 22: Selección de personal

Interpretación y análisis:

El 17.3% del personal de la empresa AUTOMOTRIZ ANDINA S.A. indica que la selección de personal es un proceso adecuado, 71.2% poco adecuado y 11.5% inadecuado, esto indica que las distintas etapas de la selección de personal dentro de la organización no se realizan de manera adecuada, lo que impacta en la atención de las verdaderas necesidades y particularidades que la empresa tiene, y en la elección de postulantes que no se adecuan al puesto.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable selección de personal

Tabla 19

Comparación promedio de las dimensiones de la variable selección de personal

	Promedio	Interpretación
Entrevista	2.14	Poco adecuado
Pruebas	2.02	Poco adecuado
Selección de personal	2.08	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

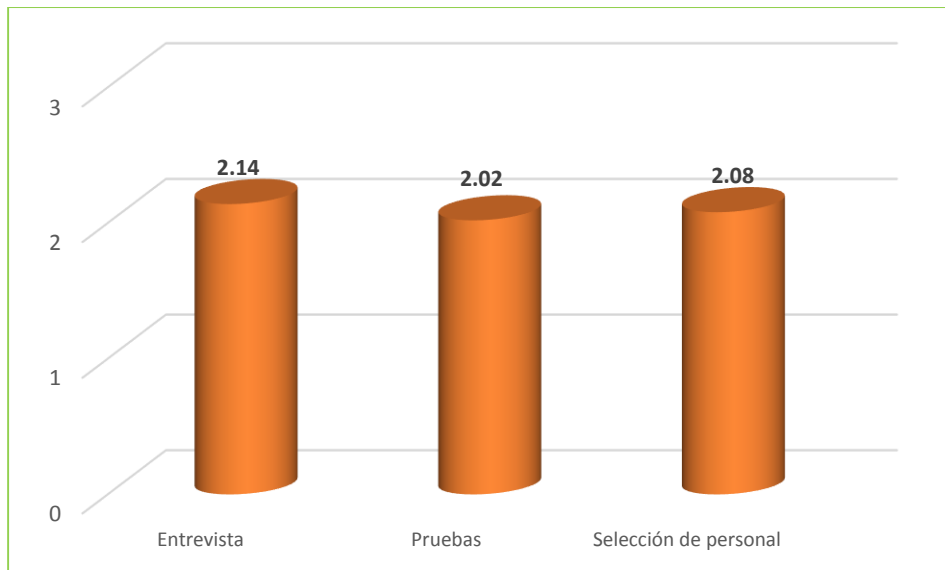


Figura 23: Comparación promedio de las dimensiones de la variable selección de personal

Interpretación y análisis:

En la tabla de comparación promedio de las dimensiones de la variable Selección de Personal se observa que la entrevista se encuentra en un nivel poco adecuado con un puntaje promedio de 2.14, al igual que la dimensión pruebas con un puntaje promedio de 2.02, dándole así a la variable Selección de personal un nivel de calificación poco adecuada con un puntaje promedio de 2.08.



CONCLUSIONES

- El proceso de reclutamiento en la empresa Automotriz Andina S.A. al 2018 es considerado inadecuado, alcanzando un valor promedio de 1.60. Respecto al proceso de selección, el puntaje promedio obtenido fue de 2.08 correspondiente a una calificación poco adecuada.
- El proceso de Reclutamiento Interno en la empresa Automotriz Andina S.A. alcanzó un puntaje promedio de 1.59 correspondiente a un nivel de aplicación inadecuado. La inadecuada definición de los perfiles, así como la incorrecta formulación de los requisitos para cubrir los puestos disponibles son algunos de los factores que impactan negativamente en la dimensión. Asimismo, la limitada promoción de concursos y convocatorias internas, haciendo uso de la web laboral, repercute en el resultado y en la creación de mejores oportunidades.
- Sobre el Reclutamiento Externo en la empresa Automotriz Andina S.A. se concluye que es un proceso inadecuado, con un puntaje promedio de 1.60. La falta de publicidad en medios de comunicación escritos, así como el limitado uso de redes sociales por parte del área de recursos humanos, son los factores de mayor impacto en el valor de la dimensión. De igual manera, la decisión de no trabajar con agencias de empleo, por la falta de confianza en dichas organizaciones, impactan en el resultado del proceso, haciéndolo inadecuado para cubrir las necesidades del puesto.
- La dimensión Entrevista obtuvo un puntaje promedio de 2.14 correspondiente a un nivel de aplicación poco adecuado, esto se debe a que las preguntas de las entrevistas que se hacen a los postulantes tienen una estructuración irregular, mientras que los encargados de realizar la entrevista (entrevistadores) no cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria para poder desempeñarse correctamente en dicha actividad. De igual manera, las entrevistas grupales no representan una fase que permita al postulante exponer sus capacidades, lo cual se refleja en la selección de personas no aptas para cubrir las necesidades del puesto.
- La dimensión Pruebas en la empresa Automotriz Andina S.A. obtuvo un puntaje promedio de 2.02, correspondiente a un nivel de aplicación poco adecuado, debido principalmente a



que, si bien, se aplican exámenes de conocimientos generales estructurados por la empresa, carece de la aplicación de exámenes de conocimientos de especialidad, necesarios para cubrir puestos específicos. Asimismo, solo se realiza el examen de habilidad de manera eventual, y casi nunca se ejecuta el examen práctico o de simulación sobre las tareas a desarrollar en el puesto de trabajo, lo cual influye en la selección de la persona adecuada para cubrir el puesto de trabajo.



RECOMENDACIONES

- Implementar un programa de ascensos en base al análisis de los resultados individuales de cada colaborador conforme a los nuevos requerimientos de la organización, definiendo las competencias, el potencial y su fit cultural, con el objetivo de fomentar el crecimiento profesional, ahorrando tiempo y costos de adaptación del colaborador en el nuevo puesto, y minimizando el riesgo operativo. Asimismo, es importante asegurar que los colaboradores conozcan los requerimientos de personal en áreas distintas a las que se desenvuelven en la actualidad, a través de envíos de comunicados al personal por medio de correos electrónicos y a partir de la creación de un link interno en la página web de la organización, con el objetivo de promover el crecimiento profesional.
- Actualizar los perfiles de los cargos conforme a los nuevos requerimientos de la organización, definiendo las competencias y habilidades necesarias para ejecutar de manera eficiente las tareas relacionadas con el puesto, con el objetivo de garantizar que el candidato encaje en el puesto requerido. De manera complementaria, es importante la creación de un usuario exclusivo de promoción laboral a través de las redes sociales más utilizadas, así como de los medios de comunicación escritos, dado que este último es el más efectivo y utilizado, asimismo, se debe hacer uso de portales de empleo y bolsas de trabajo con el objetivo de llegar a más interesados con perfiles mejores adaptados a los requerimientos, para esto, es importante la creación de link laboral que funcione como estrategia de reclutamiento. Finalmente, se recomienda tercerizar el servicio de atracción de personal a través del uso de agencias de reclutamiento, teniendo en cuenta los perfiles previamente definidos, aprovechando las capacidades y especialidades de dichas organizaciones.
- Conformar un equipo de responsables de la organización para llevar a cabo las entrevistas individuales y grupales, con el objetivo de tener criterios de selección uniformes teniendo en cuenta los conocimientos técnicos, valores y competencias del postulante. Es importante capacitar periódicamente a los responsables de dirigir las entrevistas personales y grupales, incluyendo una guía que permita estructurar una secuencia de preguntas en base a los lineamientos del puesto a cubrir, con el objetivo de mejorar la calificación de la dimensión.



- Mantener el modelo actual de pruebas de conocimientos generales aplicado a los postulantes, sin embargo, es preciso actualizarlas con la participación activa de los responsables del área conforme a los requerimientos del mercado. Para esto, es importante la conformación de un equipo de profesionales encargados de realizar las pruebas de conocimientos específicos teniendo en cuenta la diversidad de áreas que tiene la organización. Asimismo, se recomienda tercerizar el desarrollo de las pruebas psicotécnicas con empresas de diagnóstico y salud ocupacional, puesto que la empresa no cuenta con las capacidades para realizar dicha prueba. Finalmente, como complemento de la recomendación, se debe implementar un taller que promueva la participación del postulante en situaciones reales a través del desarrollo de juego de roles, con el objetivo de conocer el desenvolvimiento del postulante.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Acosta, F. y. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hoteleria*. Madrid España: Prentice Hall.
- Alles, M. (2012). *social media y recursos humanos*. buenos aires, argentina: granica.
- Arias, F. (2006). *Metodologia de la investigacion en las ciencias aplicadas a la actividad fisica y al deporte*. Caracas: CDCH/FACES-UCV
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Conduce tu empresa. (2012, agosto). Role playing: Dinámica para la capacitación y selección de personal - Recursos Humanos. Recuperado de <http://blog.conducetuempresa.com/2012/08/role-playing-dinamica-para-la-seleccion.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc-Grae-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico : Mc Graw Hill.
- Dessler. (2009). *Administracion de Personal*. Mexico: person educacion.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Llanos, R. (2005). *Integracion de Recursos humanos*. Mexico: Trillas.
- Moser, K. (septiembre de 2005). revista internacional de la seleccion y evaluacion. *el papel mediador de las expectativas no cumplidas*, 188-197.
- Portillo, M. (2012). *Reclutamiento de personal*. Recuperado el 06 de Junio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos12/reclper/reclper.shtml>
- Robbins, Stephen P. (2004, pag. 155). *comportamiento organizacional, 10a. ed.* pearson education.
- Rodriguez, A. (2005). *Administracion Internacional de Recursos Humanos*. mexico: thomson.
- Shamil. (2001). *Administracion de Recursos humanos*. London: Thoms Telford.



Universia Perú (2016). El proceso de seleccion - tipos de test. recuperado
[http://emplea.universia.es/detallecontenido/c/candidato/idnoticia/2657/ano-nuevo-
empleo-nuevo.html](http://emplea.universia.es/detallecontenido/c/candidato/idnoticia/2657/ano-nuevo-
empleo-nuevo.html)

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. p. (2014). *Administracion de Recursos Humanos*
(Séptima ed.). México: McGRAW-HILL/INTEREMERICANA EDITORES, S.A.

Woods, R. H. (2002). Instituto educativo americano Hotel & lodging association. *La Gestion
de Recursos Humanos de Hospitalidad.*