

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



***“ESTUDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA COMERCIO, SERVICIOS E
INVERSIONES S.A. (CSI SA) AREQUIPA - 2012”.***

**Tesis presentada por la Bachiller:
Vela Alegre, Claudia Alejandra**

**Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración de Empresas**

AREQUIPA – PERU

2012

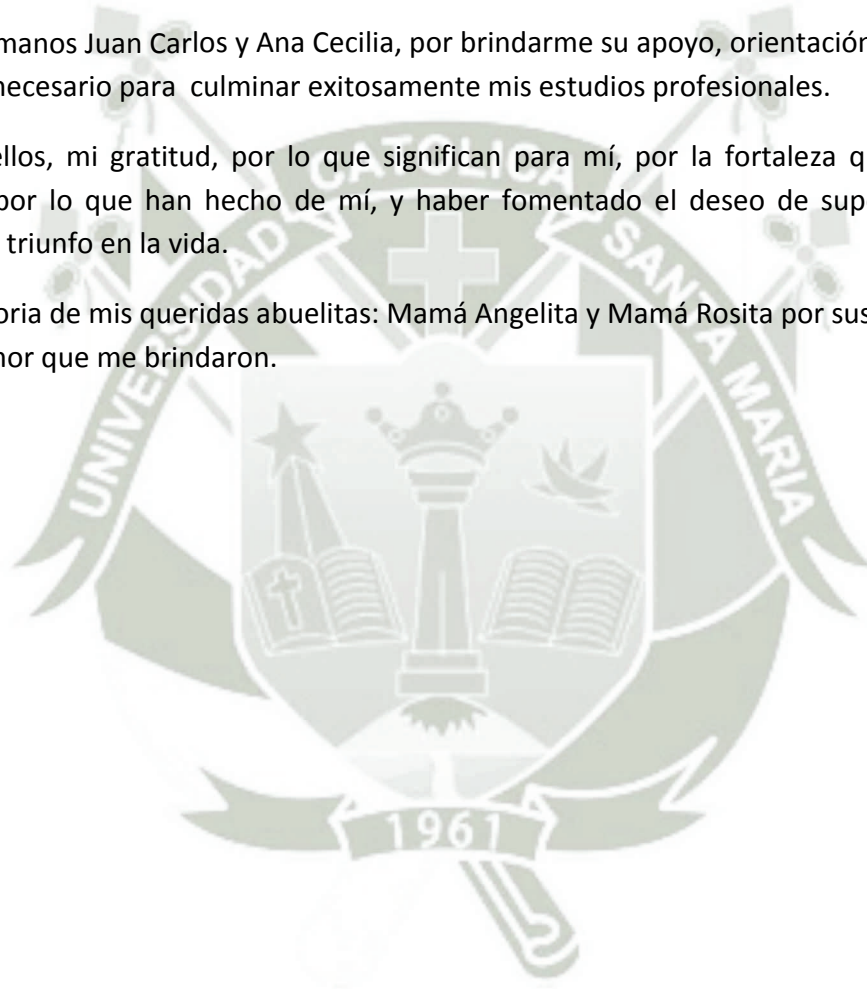
DEDICATORIA

A mis padres Dionicio Saúl Vela Chávez y Georgina Alegre de Vela, porque creyeron en mí, porque permanentemente me apoyaron y alentaron, contribuyendo incondicionalmente al logro de mis metas y objetivos propuestos, enseñándome con el ejemplo a ser perseverante y a superar cualquier impasse que se presente.

A mis hermanos Juan Carlos y Ana Cecilia, por brindarme su apoyo, orientación, consejos y el ánimo necesario para culminar exitosamente mis estudios profesionales.

A todos ellos, mi gratitud, por lo que significan para mí, por la fortaleza que supieron infundir, por lo que han hecho de mí, y haber fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A la memoria de mis queridas abuelitas: Mamá Angelita y Mamá Rosita por sus valores y el gran amor que me brindaron.



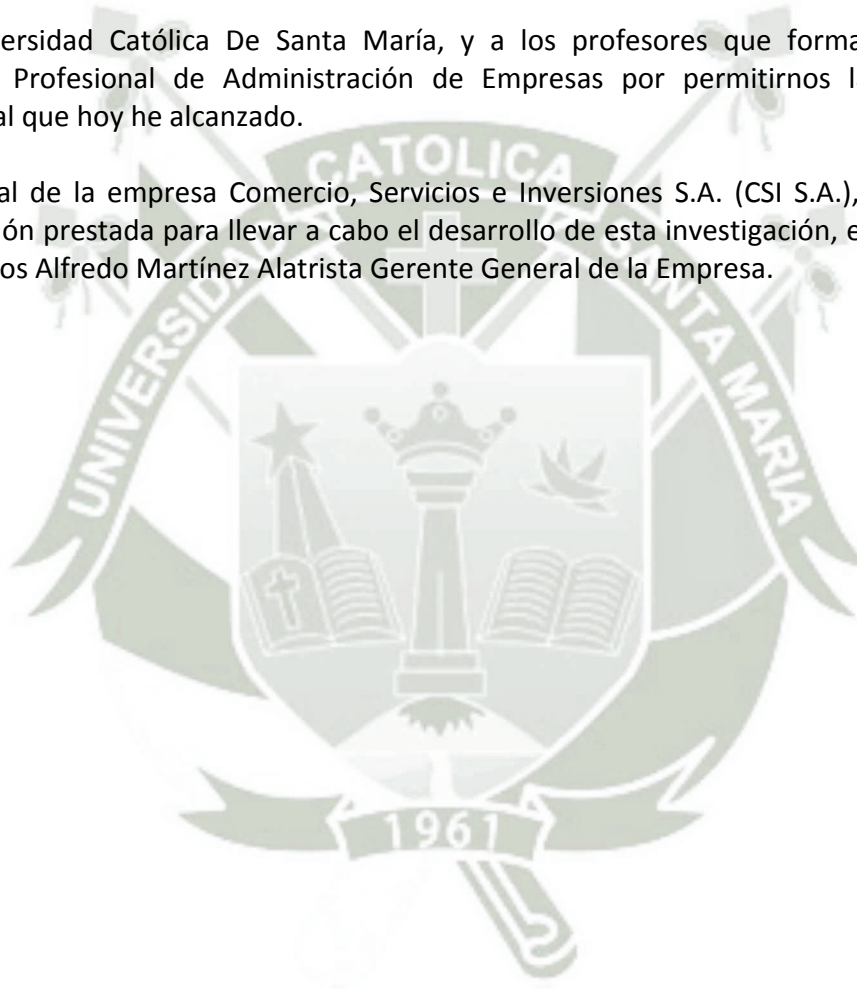
AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A mi familia por demostrarme que todo lo que nos proponemos en la vida con esfuerzo, sacrificio y constancia se puede alcanzar.

A la Universidad Católica De Santa María, y a los profesores que forman parte del Programa Profesional de Administración de Empresas por permitirnos la formación profesional que hoy he alcanzado.

Al personal de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (CSI S.A.), por toda la colaboración prestada para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, en especial al señor Carlos Alfredo Martínez Alatrística Gerente General de la Empresa.



INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPITULO I</u>	
<u>PLANTEAMIENTO TEORICO</u>	2
1. Problema	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Campo, Área y Línea	3
1.3. Tipo de Problema	3
1.4. Matriz de consistencia	4
1.5. Interrogantes Básicas	5
1.6. Justificación	5
1.7. Objetivos de la Investigación	6
1.7.1. Objetivo General	6
1.7.2. Objetivos Específicos	6
2. MARCO TEORICO	8
2.1. Breve Reseña de la Empresa	8
Tabla N° 1: Distribución del personal	8
2.2. Generalidades de la empresa Comercio, Servicio e Inversiones S.A.	9
2.3. Quienes somos	9
2.3.1. Visión	9
2.3.2. Misión	10
2.4. Grupo Económico	10
2.5. Desarrollo y Actividades de la Compañía	11
Tabla N° 2: Cobertura a Nivel Nacional	11
2.6. Funciones principales de la empresa	12
Tabla N°3: Especificación de los Servicios que Brinda	12
2.7. Sector de Operaciones y Competencia	13
2.8. Clientes	13
Tabla N° 4: Principales Empresas a las que se Brinda Servicios	14
2.9. Competidores	15
Tabla N° 5: Principales Competidores por Sector	15
Tabla N° 6: Competidores Sector Servicios Industriales	16
Tabla N° 7: Competidores Sector GLP	17
Tabla N° 8: Competidores Sector Publicidad Exterior	18
2.10. Organigrama Estructural de la Empresa	19
2.11. Estructura del Departamento de Recursos Humanos	20
2.11.1. Objetivo	20
2.11.2. Estructura Funcional Especifica del Departamento de Recursos Humanos	20

2.11.2.1.	Jefe de Recursos Humanos	20
2.11.2.2.	Asistente de Recursos Humanos	22
2.11.2.3.	Encargada de Remuneraciones	23
2.11.2.4.	La Asistente Social	24
2.11.2.5.	Organigrama: Estructura del Departamento de Recursos Humanos	26
2.12.	Políticas y normas de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal aplicados por la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (C.S.I.S.A.)	27
2.13.	Flujograma	29
2.14.	Ambiente Laboral	30
3.	MARCO CONCEPTUAL	31
3.1.	Antecedentes de la Investigación	31
3.2.	Bases Teóricas	31
3.2.1.	Organizaciones	32
3.2.2.	Procesos y Funciones de la Administración de Personal	34
	Tabla N° 9: Procesos y Funciones de la Administración de Personal	34
	Figura N° 1: Procesos y Funciones de la Administración de Personal	35
3.3.	Reclutamiento de Personal	35
3.3.1.	Políticas Generales Aplicadas en el Proceso de Reclutamiento	36
3.3.2.	Proceso de Reclutamiento	37
3.3.3.	Fuentes de Reclutamiento	38
3.3.4.	Tipos de Reclutamiento	38
3.3.4.1.	Reclutamiento Interno	39
3.3.4.1.1.	Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno	39
3.3.4.2.	Reclutamiento Externo	41
3.3.4.2.1.	Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	42
3.3.4.2.2.	Técnicas de Reclutamiento Externo	44
3.3.4.3.	Reclutamiento Mixto	46
3.3.5.	Formas de Efectuar el Reclutamiento	47
3.3.6.	Evaluación de los Resultados del Proceso de Reclutamiento	47
3.3.7.	Importancia del Proceso de Reclutamiento	48
3.4.	Selección de Personal	49
3.4.1.	Políticas de Selección de personal	51
3.4.2.	Procedimientos de Selección de Personal	52
3.4.2.1.	Procedimientos tradicionales	52
3.4.2.2.	Procedimiento Científico	53
3.4.3.	Proceso de Selección de Personal	53
3.4.3.1.	Selección de personal como proceso de comparación	57

3.4.3.2.	La Selección de Personal como Proceso de Decisión	58
3.4.4.	Bases para la Selección de personal	59
3.4.5.	Métodos de Selección	60
3.4.5.1.	El Formulario de Solicitud	61
3.4.5.1.1.	Técnicas de Formulario de Solicitud	61
3.4.5.2.	La Entrevista de Empleo	62
3.4.5.2.1.	Técnicas de la Entrevista	62
3.4.5.3.	Los Test Psicológicos	63
3.4.5.3.1.	Tipos de Pruebas	63
3.4.6.	Técnicas de Selección de Personal	64
3.4.7.	La Entrevista de Selección de Personal	67
3.4.7.1.	Definiciones	67
3.4.7.2.	Objetivos de la Entrevista de Selección de Personal	67
3.4.7.3.	Análisis de Puestos	69
3.4.7.3.1.	Descripción de Puestos	69
3.4.7.3.2.	Especificación del Puesto	69
3.4.7.3.3.	Puesto de Trabajo	70
3.4.7.3.4.	Conceptos de Perfil Profesional	70
3.4.7.4.	Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal	71
3.4.7.5.	Importancia del Proceso de Selección de Personal	72
3.4.7.6.	Ventajas de la Selección de Personal y Desventajas de no Aplicar la Selección de Personal en una Empresa	76
3.4.7.6.1.	Ventajas	76
3.4.7.6.2.	Las Desventajas de la Falta de Selección de Personal	77
3.4.7.7.	Efectos de una Mala Selección	77
3.4.7.7.1.	Social y Humano	77
3.4.7.7.2.	Económico y Organizativo	78
3.5.	Inducción de Personal	78
3.5.1.	Objetivos de la Inducción de Personal	79
3.5.2.	Tipos de Programas de Inducción de Personal	80
3.5.3.	Proceso de Inducción de Personal	82
3.5.4.	Ventajas de la Inducción de Personal	83
3.5.5.	Técnicas a Utilizar en el Proceso de Inducción de Personal	83
3.5.6.	Responsables de la Inducción de Personal	84
3.5.7.	Importancia de la Inducción de Personal	85
3.6.	Contratación Laboral	86
3.6.1.	Definición de Contrato de Trabajo	87
3.7.	Eficiencia y Eficacia	87
3.8.	Formulación de la Hipótesis	89

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL 90

4. Técnicas e Instrumentos	90
4.1. Técnica	90
4.2. Instrumentos	91
4.2.1. Material Bibliográfico	91
4.2.2. Cuestionario	91
5. Campo de Verificación	91
5.1. Ámbito	91
5.2. Temporalidad	91
6. Muestra	91
7. Universo o Población	91
8. Estrategias de Recolección de Datos	92
8.1. Criterios y Procedimientos	92
8.2. Coordinación con la empresa (toma de datos)	92
8.3. Organización	92
9. Recursos Necesarios	92
9.1. Humanos	92
9.2. Materiales	92
10. Cronograma	93

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 94

11. Presentación y Análisis de los Resultados	94
11.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.	94
Cuadro N° 1: Género	96
Gráfico N° 1: Género	96
Cuadro N° 2: Antigüedad en el cargo	97
Gráfico N° 2: Antigüedad en el cargo	97
Cuadro N° 3: A través de que medio se entero	100
Gráfico N° 3: A través de que medio se entero	100
Cuadro N° 4: Cargo Actual	102
Gráfico N° 4: Cargo Actual	102
Cuadro N° 5: Llenado de Planilla de Solicitud	103
Gráfico N° 5: Llenado de Planilla de Solicitud	103
Cuadro N° 6: Documentos Consignados por Usted	105
Gráfico N° 6: Documentos Consignados por Usted	105
Cuadro N° 7: Convocado por la Empresa	108
Gráfico N° 7: Convocado por la Empresa	108

Cuadro N° 8: Entrevista Previa	110
Gráfico N° 8: Entrevista Previa	110
Cuadro N° 9: Quién Realizó la Entrevista	111
Gráfico N° 9: Quién Realizó la Entrevista	111
Cuadro N° 10: Examen de Conocimiento	113
Gráfico N° 10: Examen de Conocimiento	113
Cuadro N° 11: Examen Médico	115
Gráfico N° 11: Examen Médico	115
Cuadro N° 12: Notificación de los Resultados	117
Gráfico N° 12: Notificación de los Resultados	117
Cuadro N° 13: Cómo Considera el Proceso de Selección	118
Gráfico N° 13: Cómo Considera el Proceso de Selección	118
Cuadro N° 14: Apertura File Personal	121
Gráfico N° 14: Apertura File Personal	121
Cuadro N° 15: Material Suministrado	122
Gráfico N° 15: Material Suministrado	122
Cuadro N° 16: Información acerca de las Políticas, Beneficios, Normas Y Procedimientos de la Empresa	124
Gráfico N° 16: Información acerca de las Políticas, Beneficios, Normas Y Procedimientos de la Empresa	124
Cuadro N° 17: Presentación ante el Personal	126
Gráfico N° 17: Presentación ante el Personal	126
Cuadro N° 18: Información Funciones Inherentes al Cargo	128
Gráfico N° 18: Información Funciones Inherentes al Cargo	128
Cuadro N° 19: Notificación de Riesgos en su Trabajo	130
Gráfico N° 19: Notificación de Riesgos en su Trabajo	130
Cuadro N° 20: Quién le Proporcionó Información Acerca de la Empresa	132
Gráfico N° 20: Quién le Proporcionó Información Acerca de la Empresa	132
Cuadro N° 21: Cómo Considera el Proceso de Inducción	134
Gráfico N° 21: Cómo Considera el Proceso de Inducción	134
12. Conclusiones	136
13. Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXO	142
PROPUESTA	154

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esos factores o elementos como los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos deben estar alineados en beneficio y procura del éxito organizacional. Cada uno de los aspectos mencionados tiene una significación, sin embargo, se debe tener presente el rol o papel protagónico del recurso humano, es decir las personas que laboran en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades y destrezas.

De esta manera, se debe prestar especial atención a quienes día a día en las organizaciones o empresas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, por medio de la adecuación y manejo eficiente de los recursos a su alcance.

En tal sentido, se hace necesario en toda organización la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, inducción capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

En el estudio a desarrollar nos ocuparemos específicamente de los tres primeros procesos, reclutamiento, selección, e inducción de personal, los cuales, se convierten en etapas cruciales de la administración y gestión de recursos humanos, pues, son las fases iniciales que enfrentan los empleados en su tránsito por la empresa.

A través del reclutamiento se pretende atraer candidatos calificados para crear una base a partir de la cual se realice el proceso de selección de personal. Mediante este último, con la aplicación de un conjunto de técnicas, se escoge el candidato que más se ajuste a los requerimientos del cargo, con la finalidad de incorporarlo a la organización. Una vez escogido, el nuevo empleado este es integrado a la empresa, a su grupo de trabajo y a su respectivo puesto de trabajo por medio del proceso de inducción.

En este trabajo se analizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (CSI S.A.) para el año 2012. Dicha empresa está ubicada en la ciudad de Arequipa, y se dedica a prestar servicios industriales –Pintado Industrial, Pintado Arquitectónico e Instalaciones de Redes de Gas -, y realizar otras actividades afines y conexas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

14. Problema

“Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (CSI SA) Arequipa - 2012”.

14.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones son estructuras sociales creadas intencionalmente para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad en la que están insertas. Para cumplir con su misión utilizan recursos materiales, financieros, técnicos y humanos. Siendo los recursos humanos el ente fundamental de toda organización pues éste es el único capaz de poner en marcha y hacer uso de todos los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

En tal sentido, para garantizar la idoneidad de sus recursos humanos, las organizaciones deben atraer, escoger, incorporar, capacitar y retener a un conjunto de personas con competencias y aptitudes adecuadas a las necesidades de las mismas.

Comercio, Servicios e Inversiones S.A., es una empresa en crecimiento, que requiere de personal eficiente y eficaz, por lo que se hace necesario que cuente con procesos de reclutamiento, selección, e inducción de personal efectivos, que le permitan contratar personal apropiado para el desarrollo de las funciones y actividades que realiza la empresa.

No obstante la importancia que tienen los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, la empresa C.S.I. S.A., enfrenta la problemática de que estos procesos al parecer son realizados de manera improvisada e informal, lo cual, se puede convertir en un serio obstáculo para el éxito de la organización.

14.2. Campo, Área y Línea

- a) Campo : Ciencias Administrativas
- b) Área : Administración
- c) Línea : Administración de Personal

14.3. Tipo de Problema

Es de tipo DESCRIPTIVO, es decir que estará referido a la descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que lleva a cabo la empresa.



14.4. Matriz de consistencia

[VARIABLES END modificado.xlsx](#)



14.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cómo se desarrollan los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal interno en la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (CSI S.A.)?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores de C.S.I. S.A., respecto a la problemática laboral que enfrenta la empresa en relación a la gestión del proceso de selección de personal?
- ¿Proporciona la empresa C.S.I. S.A. a sus nuevos trabajadores toda la información necesaria y precisa para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia para el desempeño de sus labores?

14.6. Justificación

Las personas constituyen el principal activo de toda organización. Ellas sólo pueden crecer y mantener su continuidad si administran con eficiencia sus recursos humanos. Entre otras cosas, deben ser capaces de captar, escoger e integrar al recurso humano apto para llevar a cabo las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, es condición esencial el efectivo desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Apuntando en esa dirección, la realización de esta investigación permitió analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa C.S.I S.A., y sus resultados, conclusiones y recomendaciones podrían ser empleados por los directivos de la empresa para mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos. De hacerlo así, podrían obtenerse beneficios tanto para la empresa como para los empleados que ingresen a la organización, pues no solamente se garantizaría su adecuación al cargo, sino su integración a la empresa y una mayor satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, la empresa podría obtener como resultado una menor rotación de personal, un desempeño más eficiente de sus empleados, un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, y por lo tanto estaría en capacidad de alcanzar mayores niveles de productividad.

Además de esto, la realización de la investigación permite a la investigadora la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera,

lo que favorece el crecimiento profesional al adquirir nuevas habilidades y destrezas teóricas y metodológicas.

Finalmente, los resultados del estudio pueden servir como marco referencial para otros investigadores que aborden similares temáticas.

14.7. Objetivos de la Investigación

14.7.1. Objetivo General

“Analizar el estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa de servicios Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (CSI SA) Arequipa - 2012”.

14.7.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso de reclutamiento del personal interno utilizado por la empresa C.S.I S.A., en términos de:
 - Medios de reclutamiento aplicados.
 - Fuentes de reclutamiento (internas – externas).
 - Llenado de solicitud de empleo.
 - Documentos exigidos.
 - Verificación de datos.
 - Mecanismos de información sobre las exigencias del cargo.

- Caracterizar el proceso de selección del personal interno usado por la empresa C.S.I S.A., en términos de:
 - Número de candidatos aspirantes a un cargo.
 - Número de entrevistas realizadas.
 - Tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa.
 - Responsables de realizar las entrevistas.
 - Reacción ante la primera entrevista.
 - Tipos de pruebas aplicadas.
 - Realización de exámenes médicos y notificación de resultados.
 - Opinión de los empleados sobre el proceso de selección.

- Caracterizar el proceso de inducción del personal interno utilizado por la empresa C.S.I S.A., en términos de información suministrada acerca de:
 - Visión y misión de la empresa.
 - Beneficios laborales.
 - Normas y procedimientos.
 - Estructura organizativa y funciones de dependencias.
 - Presentación formal de jefe inmediato y compañeros.
 - Funciones inherentes al cargo.
 - Riesgos laborales a los que está expuesto.
 - Tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones.
 - Responsables de proporcionar información sobre la empresa, cargos y funciones.
 - Suministro de material con información de la empresa.
 - Opinión de los empleados acerca del proceso de inducción.

15. MARCO TEORICO



15.1. Breve Reseña de la Empresa

Comercio, Servicio e Inversiones S.A. -C.S.I. S.A.-, es una empresa integrante de la Corporación Cervesur, que a lo largo de los años ha asumido y compartido los principios corporativos fundamentales para un óptimo desarrollo empresarial.

CSI. S.A., tiene su sede principal en la ciudad de Arequipa, y otra sede en la ciudad de Lima, cuenta con un total de 255 trabajadores, entre funcionarios, empleados y obreros, conforme al siguiente cuadro de personal distribuido por sede.

TABLA N° 1: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL		
NIVEL	SEDE	NÚMERO
Funcionarios	Arequipa	1
Funcionarios	Lima	2
Empleados	Arequipa	23
Empleados	Lima	51
Obreros	Arequipa	14
Obreros	Lima	164
TOTAL		255

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

CSI. S.A., es una empresa que brinda diversos productos y servicios a través de sus divisiones de negocio. Cuenta con personal calificado y con amplia experiencia, trabajando con sistemas y equipos de última tecnología.

La excelencia, creatividad y honestidad, son los pilares que sostienen una relación duradera con sus clientes, a los cuales les brindan asesoría técnica,

servicios de calidad y fabricación de una gran variedad de productos, convirtiéndola en una empresa única con cobertura en las principales ciudades del país.

15.2. Generalidades de la empresa Comercio, Servicio e Inversiones S.A.



15.3. Quienes somos

Comercio, Servicio e Inversiones, es una empresa integrante de la Corporación Cervesur, que a lo largo de los años ha asumido y compartido los principios corporativos fundamentales para un óptimo desarrollo empresarial.

Brindamos diversos productos y servicios a través de nuestras divisiones de negocio. Contamos con personal altamente calificado y con amplia experiencia, trabajando con sistemas y equipos de última tecnología.

La excelencia, creatividad y honestidad, son los pilares que sostienen una relación duradera con nuestros clientes, a los cuales les brindamos asesoría técnica, servicios de calidad y fabricación de una gran variedad de productos, convirtiéndonos en una empresa única con cobertura en las principales ciudades del país.

15.3.1. Visión

Ser una empresa eficiente orientada a brindar servicios de excelencia y calidad total en marketing, publicidad exterior y otros de tipo industrial a nivel regional y nacional.

Convencidos que con creatividad, innovación, versatilidad, tecnología de punta y un eficiente manejo profesional, lograremos el liderazgo en el mercado, beneficios para los accionistas y contribuiremos al desarrollo y bienestar de nuestros trabajadores

15.3.2. Misión

Somos una empresa de servicios orientada a facilitar y satisfacer las necesidades en la elaboración y desarrollo de proyectos de marketing y publicidad integral de nuestros clientes, así como a la ejecución de trabajos de servicios industriales.

Lo hacemos a través de un trabajo profesional de análisis, creación, desarrollo de ideas, producción, seguimiento y evaluación de resultados.

Para el logro eficiente de nuestros objetivos comprometemos el uso moderno de procedimientos y tecnología de última generación y la capacidad de nuestro personal basada en una voluntad de servicio y la práctica de valores y principios éticos.

15.4. Grupo Económico

Comercio, Servicios e Inversiones forma parte del grupo económico de CORPORACION CERVESUR S.A.A. La empresa tiene 24 años de existencia, dedicando los 12 primeros a ofrecer servicios de marketing y publicidad a empresas de la Corporación. Desde el año 2002 la empresa diversifica sus actividades al ámbito industrial a través de servicios de pintado industrial, pintado arquitectónico e instalaciones y mantenimiento de redes de GLP (gas licuado de petróleo). La compañía no participa en el accionariado de ninguna otra empresa.



15.5. Desarrollo y Actividades de la Compañía

Comercio, Servicios e Inversiones. Inicialmente desarrollo actividades vinculadas al marketing y publicidad. Sin embargo, y debido a los cambios que se presentaron en el mercado y la propia Corporación Cervesur, a partir del año 2002 la empresa incorpora a su cartera de productos los servicios de pintado industrial y arquitectónico, así como, servicios de instalaciones y mantenimiento de redes de GLP (gas licuado de petróleo).

Las características de los proyectos en este nuevo mercado, llevaron a la compañía a extender el ámbito de sus operaciones cubriendo íntegramente el territorio nacional según el siguiente cuadro:

TABLA N° 2: COBERTURA A NIVEL NACIONAL

OPERACIONES	COBERTURA
Pintado Industrial	Todo el territorio nacional
Pintado Arquitectónico	Todo el territorio nacional
Instalaciones de GLP	Arequipa, Cusco, Puno, Tacna, Moquegua, Huancayo, Chiclayo, Piura, Ica y Lima
Marketing	Arequipa y Moquegua
Publicidad Exterior	Arequipa, Tacna y Chiclayo

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia



15.6. Funciones principales de la empresa

Los servicios que ofrecen son:

- Servicios Industriales
- Instalaciones y Mantenimiento de Redes de GLP
- Estaciones de servicio
- Instalaciones de Drywall
- Comunicación y Marketing



TABLA N° 3: ESPECIFICACION DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA

ESPECIFICACION DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA	
Servicios Industriales	Pintado Industrial
	Pintado Comercial
	Pintado Arquitectónico
Instalaciones y Mantenimiento de Redes de GLP	Instalaciones Domestico - comerciales
	Instalaciones Industriales
	Mantenimiento
	Pintado de Tanques
Estaciones de Servicio	Pintado de Estaciones de Servicio
	Cambio de Imagen
	Pintado Integral
	Mantenimiento
Instalaciones de Drywall	Centros Comerciales
	Supermercados
	Tiendas por Departamento
	Oficinas
	Eventos y Ferias
Comunicación y Marketing	Campañas integrales de Comunicación
	Organización de Eventos
	Diseño Arquitectónico para ferias
	Publicidad en Vía Pública

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

15.7. Sector de Operaciones y Competencia

Comercio, Servicios e Inversiones como compañía participa en el sector de servicios comerciales en las áreas de Mantenimiento Industrial y Arquitectónico, Instalaciones de Redes de GLP, Marketing y Comunicación.

Las empresas a las cuales les brinda servicios pertenecen principalmente a los sectores de Industria, Minería, Energía y Construcción.

Sus operaciones se extienden a varias ciudades y regiones del País ejecutando proyectos a lo largo de todo el territorio nacional.

MAPA DE COBERTURA GEOGRÁFICA



C.S.I. tiene su oficina principal en Arequipa y una sede administrativa – operativa – comercial en Lima, desde donde se coordinan y atienden los proyectos que ejecuta la empresa.

15.8. Clientes

Entre las principales empresas a las que C.S.I. S.A. brinda sus servicios se puede mencionar a las siguientes de acuerdo al sector en el que participan:

TABLA N°4: PRINCIPALES EMPRESAS A LAS QUE SE BRINDA SERVICIOS

SECTOR	EMPRESAS
Minas	Antamina, Southern Perú, Cerro Verde, Xstrata Tintaya, Yanacocha
Energía	Enersur, TGP, Repsol, Plus Petrol - Wood Group, Egasa, Gas Natural Lima y Callao – Calidda, Repsol YPF Comercial, Relapasa, Vopak
Industrial	Votorantim Metais – Cajamarquilla, Perubar, Protisa, Sider Perú
Construcción	GyM, Técnicas Metálicas, SSK Montaje e Instalación, JC Metales Industriales, AESA, Consorcio Constructor Alto Cayma, Consorcio Tren Eléctrico, Obrainsa
Servicios	Intursa, Renova, Crear,

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

PRINCIPALES CLIENTES

- Antamina
- Southern Perú
- Cerro Verde
- Xstrata Tintaya
- Yanacocha
- Enersur
- Repsol
- Pluspetrol
- Wood Group
- Votorantim
- G Y M
- SSK Montajes
- AESA
- Alto Cayma
- Tren Electrico
- Obrainsa



Los principales competidores por sector:

TABLA N°5: PRINCIPALES COMPETIDORES POR SECTOR

COMPETIDORES	
EMPRESA	SECTOR
EDECO PERU	Servicios Industriales
FERMAR	Servicios Industriales
REA CONTRATISTAS	Servicios Industriales
LASER	Servicios Industriales
EL PORTILLO	Servicios Industriales
COBRA	Servicios GLP
CYM	Servicios GLP
CERO PUBLICIDAD	Publicidad Exterior
CLEAR CHANNEL	Publicidad Exterior
PUBLIVIA	Publicidad Exterior
IMAGEN CREATIVA	Publicidad Exterior
RENVOL	Publicidad Exterior

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Servicios Industriales

Pintado Industrial: La preparación de una superficie es parte fundamental para una buena performance en el sistema de aplicación de cualquier pintura



TABLA N° 6: COMPETIDORES SECTOR SERVICIOS INDUSTRIALES

<p>EDECO PERU: Servicios Industriales</p>		<p>Es una empresa peruana con más de 17 años de experiencia en la aplicación de recubrimientos industriales, especialistas en la Prevención y el Control de la Corrosión</p>
<p>FERMAR: Servicios Industriales</p>		<p>Empresa 100% peruana que desde su fundación en 1996, se especializa en la fabricación y comercialización de rejillas industriales, con el respaldo de organizaciones líderes en los mercados norteamericano y europeo.</p>
<p>REA CONTRATISTAS Servicios Industriales</p>		<p>Es empresa creada para servir a la industria nacional, especializándose en la ejecución de trabajos de Construcción (CIVIL - MECÁNICO), en la preparación de superficies y aplicación de recubrimientos, aislamiento térmico, mantenimiento industrial, fabricación y montajes de equipos estructuras</p>
<p>LASER: Servicios Industriales</p>		<p>Empresa con dos décadas de presencia constante dedicados al soporte de la gran Minería, LASER S.R.L. se posiciona dentro del rubro como una solución eficaz frente a las necesidades de la Industria. Actualmente considerada socia estratégica por sus clientes principales: Cía. Minera Antamina y Southern Perú.</p>
<p>EL PORTILLO Servicios Industriales</p>		<p>Empresa con más de 15 años de experiencia en ejecución de obras civiles, electromecánicas y mantenimiento de plantas industriales e ingeniería en general. Forma parte del engranaje del GRUPO EMPRESARIAL RODRIGUEZ, lo que le da la solvencia y garantía que sus clientes esperan de los servicios que brindan con: SEGURIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.</p>

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

Servicios GLP



El gas licuado del petróleo (GLP) es la mezcla de gases licuados presentes en el gas natural o disueltos en el petróleo

TABLA N° 7: COMPETIDORES SECTOR GLP

<p>COBRA: GLP</p>		<p>COBRA PERU S. A. es una empresa constituida en 1944; la cual es además subsidiaria de COBRA, una reconocida empresa española Se dedica a brindar servicios especializados en ingeniería, operación, instalación y mantenimiento</p>
<p>CYM: GLP</p>		<p>Constituida hace más de 14 años, orientada a prestar servicios para la minería en la realización de obras civiles, tales como: la construcción de presas, canchas de lixiviación, obras viales, hidráulicas, explotación minera y obras civiles en general.</p>

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Publicidad Exterior

La publicidad exterior un medio altamente eficaz, productivo y rentable. Un medio capaz de alcanzar al consumidor más veces, incluso mientras este se traslada al punto de venta

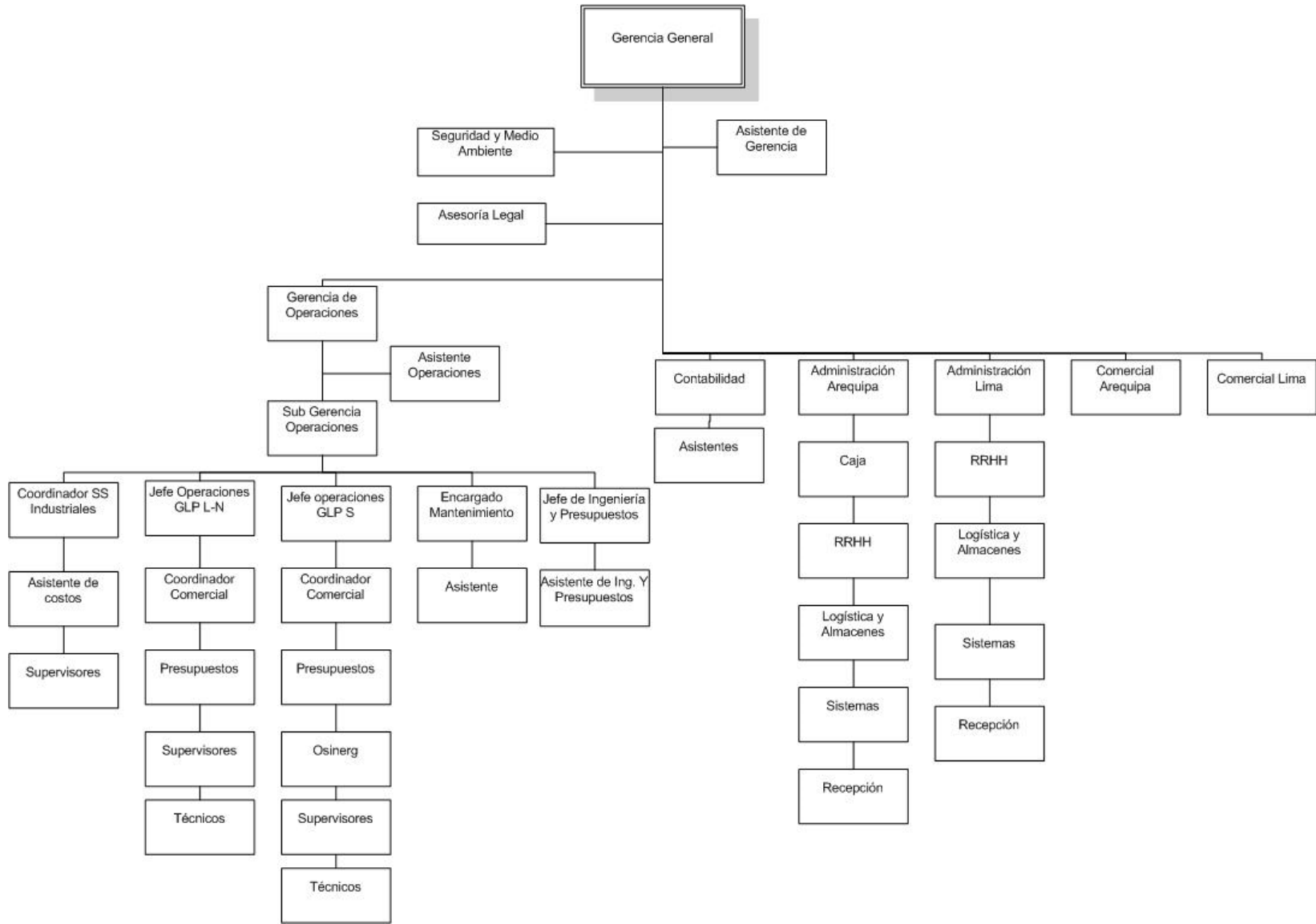


TABLA N° 8: COMPETIDORES SECTOR PUBLICIDAD EXTERIOR

<p>CERO PUBLICIDAD: Publicidad Exterior</p>		<p>Cero Publicidad, es una empresa cuyo objeto es la prestación de servicios de marketing y Publicidad. Cuentan con una serie de proyectos en publicidad exterior dentro de la ciudad de Arequipa y al nivel de la región sur.</p>
<p>CLEAR CHANNEL Publicidad Exterior</p>		<p>Clear Channel Communications es la corporación más grande de medios a nivel mundial, con participación en los sectores de televisión, radio, internet, publicidad exterior. En el Perú Clear Channel Outdoor, ofrece mas de 2800 caras publicitarias a nivel nacional que le permitirán desarrollar una eficaz campaña de comunicación y acceder a distintos mercados, acorde a sus estrategias de campaña: lanzamiento, promoción, imagen o un mix de ellas.</p>
<p>PUBLIVIA Publicidad Exterior</p>		<p>PUBLIVIA nació con el propósito de gestionar circuitos de publicidad exterior a nivel nacional, coordinando campañas para marcas consolidadas. Actualmente ponen a disposición de sus clientes una amplia gama de productos y soluciones en publicidad exterior. La experiencia adquirida les permite lograr el mejor asesoramiento y trato con el cliente y la mejor calidad de los trabajos realizados</p>
<p>IMAGEN CREATIVA Publicidad Exterior</p>		<p>Es una empresa de mercadotecnia, joven, con ideas innovadoras y frescas, donde su atención está enfocada por completo a lograr los resultados finales que requieren los clientes, que logran a través de las estrategias de mercadeo y publicidad, ideados exclusivamente para ellos.</p>
<p>RENVOL Publicidad Exterior</p>		<p>Renviol es una empresa peruana líder en publicidad de exteriores, ofreciendo el servicio a nivel nacional en los 24 departamentos del país, atendiendo la gran necesidad y el crecimiento del rubro de la publicidad exterior.</p>

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

2.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIO, SERVICIOS E INVERSIONES S.A.



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.



15.11. Estructura del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recurso Humanos, está constituido por:

- Jefe de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos
- Encargada de Remuneraciones
- Asistente Social

15.11.1. Objetivo

Presentar una visión global de la organización de relaciones industriales en la empresa y sus relaciones con las diferentes áreas y beneficiarias que la integran, las pautas y normas por las cuales deben regirse, permitiendo así su cumplimiento a través del uso racional de los recursos con que se dispone.

15.11.2. Estructura Funcional Especifica del Departamento de Recursos Humanos

15.11.2.1. Jefe de Recursos Humanos

Función Básica

- Administrar los procedimientos de supervisión, desarrollo y atención del personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluación, capacitación, bienestar social y todos aquellos que contribuyan a lograr la eficiencia y productividad laboral.

Funciones Generales

- Administrar los procesos de contratación de personal en sus diversas modalidades, así como el cese del personal, observando los dispositivos legales vigentes.
- Dirigir y supervisar el adecuado control y registro de asistencia, puntualidad, permisos, licencias, vacaciones y otras acciones que afecten el record de servicios de cada trabajador.

- Diseñar e implementar las políticas, procedimientos y procesos involucrados en la administración de recursos humanos
- Fomentar y mantener un clima organizacional favorable, utilizando las herramientas de gestión necesarias.
- Supervisar la elaboración de planillas, el llenado del PDT, pago de AFP's y otros que correspondan a compensaciones del personal.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones del MOF, Reglamento Interno de Trabajo y demás normativa interna de CSI S.A.
- Llevar a cabo la evaluación del personal, orientándola al logro de una mayor productividad y eficacia organizacional.
- Supervisar y dirigir los tramites efectuados ante los sistemas de seguridad social y pensiones, controlando la actualización de la información
- Administrar los legajos individuales de los trabajadores de CSI S.A., manteniéndolos ordenados y actualizados
- Atender las reclamaciones de los trabajadores canalizándolas con su opinión a las instancias correspondientes.
- Representar a CSI S.A. ante autoridades administrativas y judiciales de trabajo en las negociaciones colectivas con los trabajadores y en otras actuaciones de su competencia.
- Supervisar el desarrollo del programa de atención medica familiar – PAMF, o empresa prestadora de salud – EPS, según corresponda, de acuerdo con las disposiciones, contratos y convenios vigentes, a fin de garantizar su eficiente y oportuno funcionamiento
- Elaborar y ejecutar el plan de capacitación acorde con el perfil de los puestos y las necesidades de los trabajadores.

- Procesar las planillas de remuneraciones, gratificaciones, CTS, vacaciones y utilidades, y la información necesaria para el pago de las obligaciones tributarias, leyes sociales y previsionales, a fin de cumplir con el cronograma de pagos establecidas por la SUNAT.
- Elaborar los contratos de trabajo a plazo fijo, a plazo indeterminado y los convenios de prácticas profesionales y pre profesionales
- Plantear y ejecutar los exámenes médicos a los trabajadores
- Cumplir con las Normas Ambientales y de Seguridad y Salud Ocupacional emitidas por la autoridad competente y las establecidas por CSI S.A.
- Otras responsabilidades que le sean asignadas en materia de su competencia.

15.11.2.2. Asistente de Recursos Humanos

Función Básica

- Realizar el control de personal y llevar un control de la asistencia en forma estadística y brindar a información para las áreas internas que los soliciten.

Funciones Generales

- Controlar la asistencia de personal en cumplimiento estricto de las normas vigentes.
- Supervisar y controlar los quipos electrónicos de control de asistencia
- Elaborar informes y estadísticas de las asistencias, permisos, faltas, tardanzas, comisión de viaje, permisos por enfermedad, y otros del personal

- Llevar el control de la programación vacacional del personal y mantener al día el registro.
- Mantener al día el registro de practicas profesionales y pre profesionales
- Distribuir las boletas de pago y otros documentos al personal de CSI S.A.
- Reportar mensualmente las tardanzas, licencia sin goce de haber e inasistencia injustificada para el descuento por planilla.
- Recomendar acciones necesarias para mejorar el control de personal
- Realizar los trámites relacionados con el bienestar del personal
- Tramitar el recupero de subsidios por enfermedad de Es salud.
- Cumplir con las normas ambientales y de seguridad y salud ocupacional emitidas por la autoridad competente y las establecidas por CSI S.A.
- Otras responsabilidades en materia de su competencia.

15.11.2.3. Encargada de Remuneraciones

Función Básica

- Elaboración y procesamiento de las remuneraciones y compensaciones de las diferentes modalidades de pago, liquidación y pago de leyes sociales, observando el cumplimiento de las normas legales

Funciones Generales

- Recepcionar la información referente al control de la asistencia y permanencia de personal, para el proceso de la planilla y pago de remuneraciones.

- Realizar el procesamiento de la planilla de remuneraciones, vacaciones, beneficios, compensaciones, así como liquidaciones de beneficios sociales del personal.
- Distribución de las remuneraciones por centro de costos
- Coordinar y proporcionar información, para la ejecución del proceso contable de la planilla de remuneraciones y pago de compensaciones.
- Supervisar y proyectar los cálculos de impuestos
- Conciliar descuentos mensuales por préstamos
- Preparar y conciliar el pago de Declaración Telemática (PDT)
- Conciliar el pago de contribuciones sociales y preparar los formatos para el pago a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)
- Otras responsabilidades en materia de su competencia.

15.11.2.4. La Asistente Social

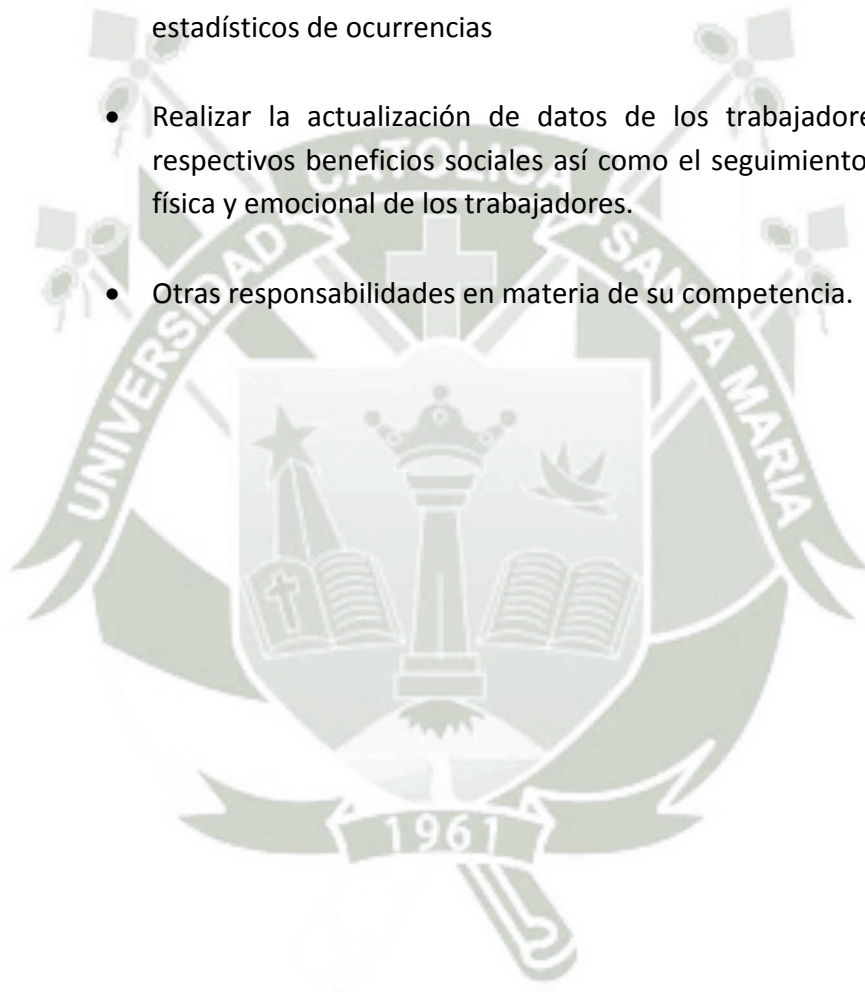
Función Básica

- Desarrollo de programas de bienestar social, recreación e identificación del trabajador con la organización, así como la administración de programas de salud.

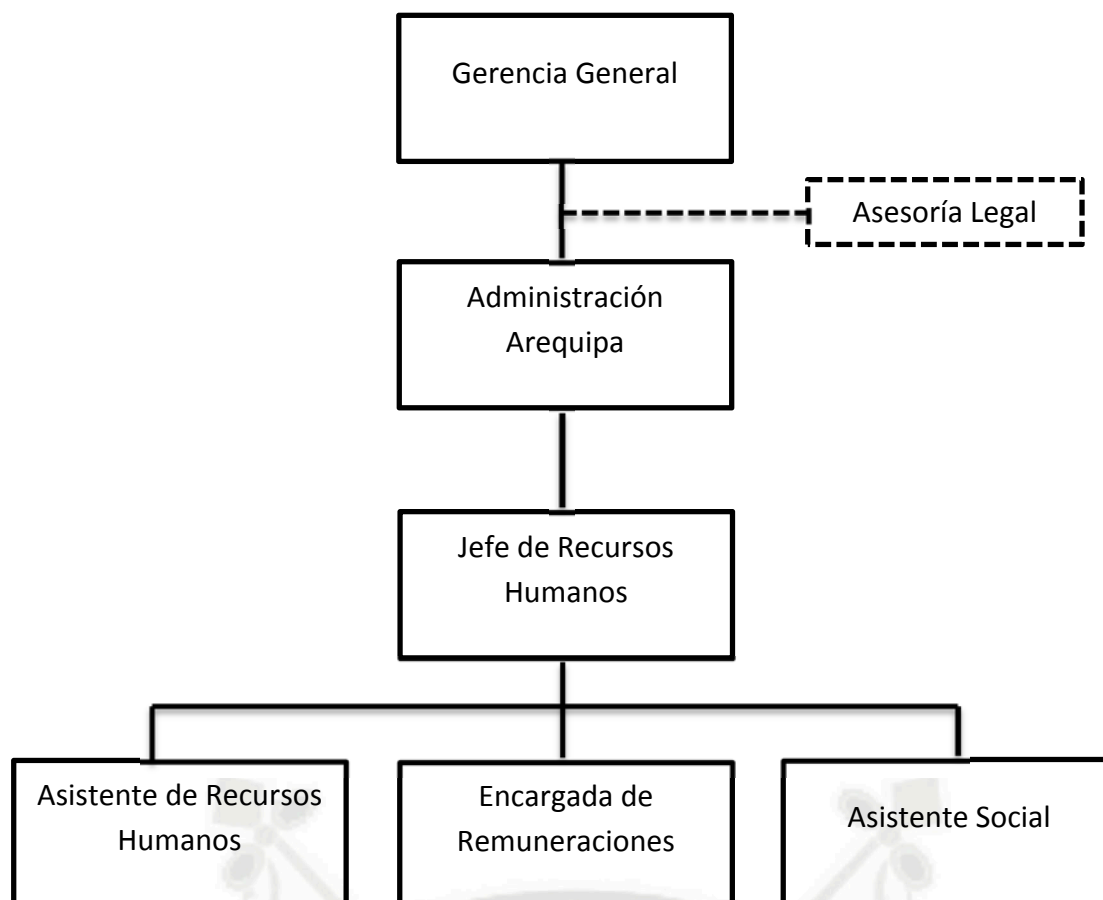
Funciones Generales

- Planificar, organizar y coordinar el desarrollo de eventos institucionales en el ámbito de su competencia.
- Promover y supervisar el desarrollo de programas de bienestar social, dirigidos a promover la prevención de problemas de salud en el trabajador.

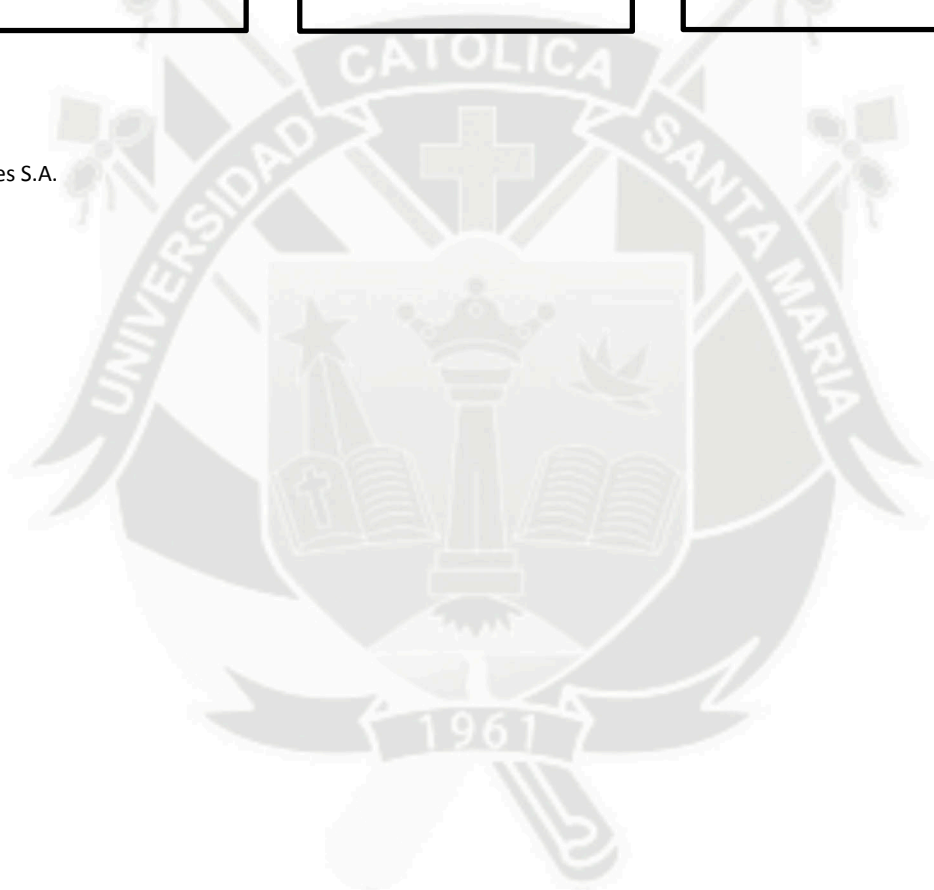
- Realizar la actualización de datos de los trabajadores para sus respectivos beneficios sociales así como el seguimiento de la salud física y emocional de los trabajadores.
- Elaborar estudios socio familiares y sobre condiciones de trabajo del personal, proponiendo programas destinados a promover la recreación e identificación del trabajador con la empresa.
- Efectuar visitas domiciliarias, hospitalarias y elaborar cuadros estadísticos de ocurrencias
- Realizar la actualización de datos de los trabajadores para sus respectivos beneficios sociales así como el seguimiento de la salud física y emocional de los trabajadores.
- Otras responsabilidades en materia de su competencia.



15.11.2.5. ORGANIGRAMA: ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia



15.12. Políticas y normas de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados por la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (C.S.I.S.A.)

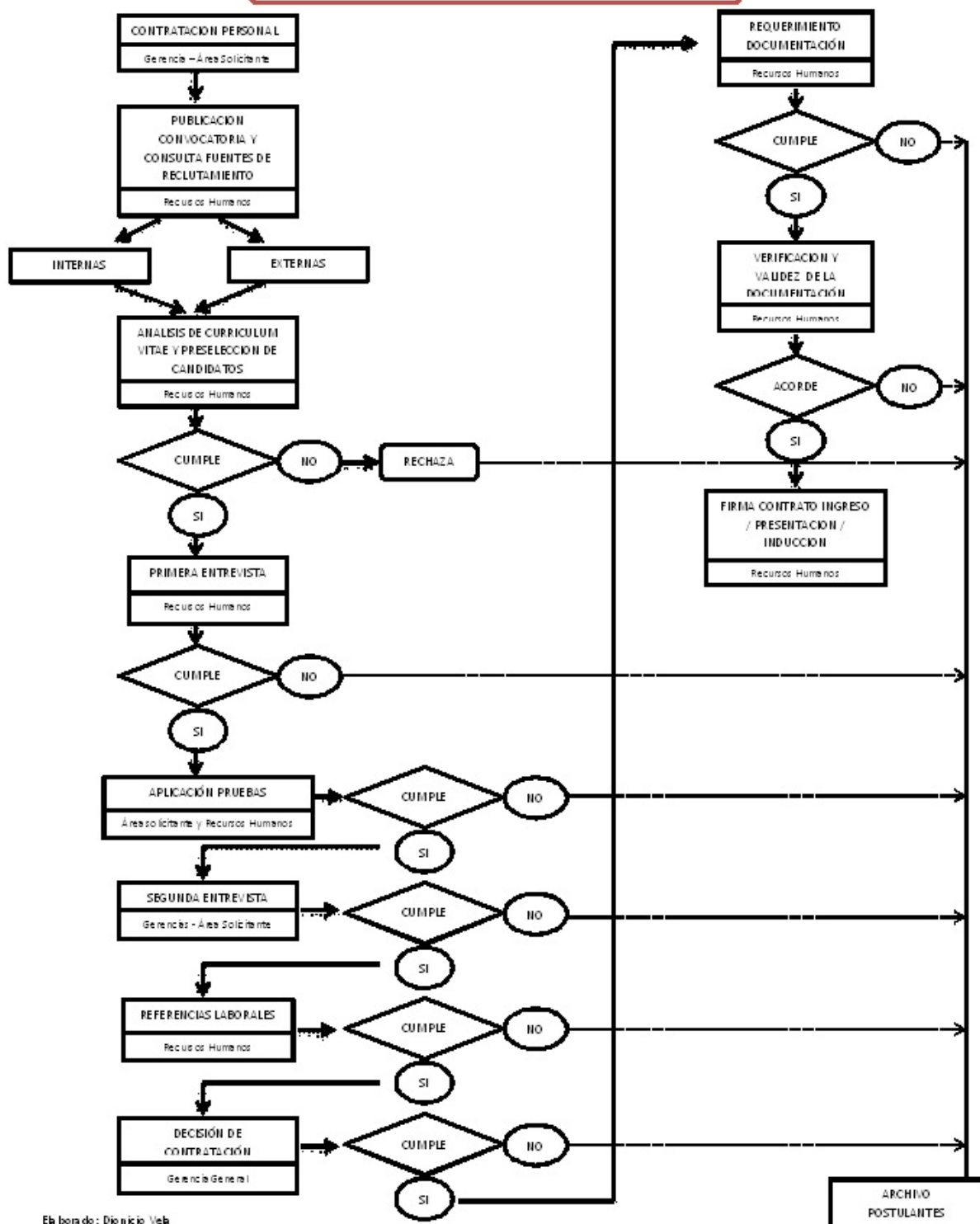
Las políticas son las guías que establecen la empresa, para una gestión eficaz, teniendo la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano requerido para cubrir las vacantes internas de su estructura organizativa. Las cuales se describen a continuación.

- El departamento de recursos humanos empleara las técnicas más factibles para reclutar y seleccionar a los aspirantes.
- El perfil del candidato estará definido por el jefe inmediato, supeditado ésta a las exigencias de la vacante existente.
- Las vacantes podrán ser ocupadas por el personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos
- El reclutamiento de los candidatos para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria interna y/o externa.
- Los candidatos, atraídos por el llamado de la empresa, deberán consignar una síntesis curricular y llenar la plantilla de solicitud de empleo que ésta le proporcionará
- El perfil del candidato previamente establecido, constituirá la base técnica sobre la que se desarrollará la selección
- El proceso de selección será llevado a cabo por el departamento de recursos humanos, principalmente a través del análisis de los currículums de los candidatos atraídos por el proceso de reclutamiento.
- La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia

- La decisión final de la selección y posterior contratación, estará en manos del gerente general de acuerdo al análisis de la propuesta alcanzada que para este efecto se realice.
- El jefe (a) del departamento encargado (a) de indicar al nuevo empleado las funciones inherentes a su cargo. Paralelamente se le señalará quien será la persona que le servirá de apoyo durante los primeros días.
- Se hará la presentación formal a sus compañeros de trabajo, señalándole los cargos y funciones de estos. También se le presentará con otros empleados con los cuales pudiera vincularse
- Se le enseñará su nuevo lugar de trabajo, los medios y materiales que estarán a su disposición y la forma de conseguirlos
- Se dará a conocer las normas, horarios, políticas y procedimientos que se emplean en la empresa.

15.13. Flujograma

FLUJOGRAMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL – C.S.I. S.A.



15.14. Ambiente Laboral

En una organización cualquiera al dirigir un grupo de diversos trabajadores es necesario cultivar un ambiente en el cual los trabajadores adviertan que son tratados con respeto, valorados y además que sean escuchados.

La comunicación en un ambiente laboral es un aspecto muy importante ya que esto permite la participación activa del trabajador dando como resultado que el trabajador se sienta útil en otras funciones que no sean específicamente la labor que realiza a diario.

Mientras mas sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta, mayor será el compromiso que asumirán para el desarrollo de la empresa logrando de esta manera que todos los trabajadores se sientan identificados con la empresa.



16. MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

16.1. Antecedentes de la Investigación

Una vez realizada la búsqueda para indagar sobre el problema a estudiar se pudieron obtener los siguientes antecedentes de trabajos sobre el objeto de estudio que permitirán fundamentar esta investigación.

- Rivera Mendoza, Johanny. Tesis: “Importancia de la selección de personal en la prestación de servicios por las agencias de viaje de turismo en la ciudad de Arequipa, 2010.”, escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín.
- Mamani Amudio, Albert Marlon y Mayta Flores, Rosa Isabel. Tesis: “Diagnostico situacional de la empresa contrata minera EDISA S.R.L. para determinar el ambiente laboral”, Programa Profesional de Administración de Empresas, Universidad Católica Santa María
- Marquina De La Flor, Evelin. Tesis: “Análisis situacional del capital humano en el Consorcio Bon Gourmet y su relación con un modelo de gestión por competencias, Arequipa 2010”, Programa Profesional de Turismo y Hotelería, Universidad Católica Santa María.

Cabe resaltar que los trabajos de investigación encontrados, si bien es cierto permitirán fundamentar ciertos aspectos de esta investigación no guardan relación directa con el mismo.

16.2. Bases Teóricas

La revisión bibliográfica sobre el reclutamiento, selección e inducción de personal permitió recopilar información para sustentar la investigación a realizar. A continuación se presentan los principales conceptos y relaciones asociados con el citado tema:

16.2.1. Organizaciones

Las organizaciones son grupos sociales compuestas por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro del entorno en la cual se desenvuelve, logrando así su propósito distintivo que representa su misión.

Éstos son sistemas abiertos, es decir, poseen una continua interacción con el ambiente, para recibir de éste suficientes recursos (materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre otros.) con el fin de mantener sus operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos y servicios) para así continuar su ciclo.

Como sistema abierto las organizaciones interactúan con factores del ambiente externo como lo son el mercado laboral y el mercado de recursos humanos, los cuales están estrechamente relacionados.

En tal sentido Chiavenato (2002), define el mercado laboral como: “El compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones.”¹(Pàg.85).

Mientras (ob. cit, 2002) se refiere al mercado de recursos humanos (MRH) como: Contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede fraccionarse para facilitar el análisis y la penetración.² (Pág.91).

En teoría el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral, cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Las organizaciones forman parte del mercado laboral, cuando ofrece oportunidad de empleo, cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.

El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades (empresas metalúrgicas, mineras, industriales, pesqueras, agrícolas, entidades financieras, entre otros) o por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas empresas, microempresas, pymes, etc.). Cada uno de estos

¹ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

² Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

segmentos tiene características propias. Al igual que el mercado laboral, el mercado de recursos humanos puede segmentarse en grados de especialización (mercado de ingeniero, técnicos, supervisores, gerentes, obreros, entre otros). Siendo éste el que le permite a las organizaciones obtener el recurso humano necesario para su funcionamiento. Por tanto, éstas han desarrollado procesos que le permitan atraer al recurso humano para responder al insumo que ellas requieran para su funcionamiento; y para esto se requiere una observación rigurosa que le permita a la organización conocer las necesidades presentes y futura de recursos humanos, el cual se puede lograr a través de la investigación interna sobre necesidades y la investigación externa del mercado.

Chiavenato (2000), define la investigación interna como: Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.³ (Pág. 210).

Mientras a la investigación externa la define como: “Una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio”.⁴ (Pág.216).

La investigación interna y externa, son fases de un proceso que le permite a la organización determinar las necesidades de recursos humanos que requiere para su desempeño actual y futuro, al igual que estudiar y analizar el mercado de recursos humanos con el fin de facilitar la búsqueda de los candidatos requeridos por la organización. Estas fases proveen de información necesaria para llevar a cabo el proceso de incorporar personas a la organización, tal como lo es el proceso de reclutamiento de personal.

³ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

⁴ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

16.2.2. Procesos y Funciones de la Administración de Personal

PROCESOS	FUNCIONES
Planeación	Programas de personal y previsión de fuerza laboral.
Organización	Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.
Coordinación	Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento.
Dirección	Motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa.
Control	Evaluación del desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditorías personal.

Tabla N° 9: PROCESOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
Fuente: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, CASTILLO, JOSÉ

La planeación fija los objetivos y los medios para alcanzarlos, mediante las funciones de previsión de la fuerza laboral y el diseño del programa de personal.

La organización establece una estructura de actividades y relaciones mediante funciones de análisis de cargos, reclutamiento y selección.

La coordinación integra los esfuerzos individuales para la formación de equipos de trabajo a través de funciones como la socialización, las relaciones sindicales y el entrenamiento.

La dirección impulsa la conducción del personal por intermedio de la motivación, la remuneración, el bienestar laboral y la gestión participativa.

Finalmente, las funciones de evaluación del desempeño, la disciplina laboral, el manejo de reclamos y la auditoría de personal constituyen el proceso de control del sistema de la Administración de Personal.



Figura N° 1: PROCESOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Fuente: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, CASTILLO, JOSÉ

16.3. Reclutamiento de Personal

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados”⁵ (Pág.95).

Mientras De Cenzo y Robbins (2003), definen el reclutamiento como: “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”⁶ (Pág. 156)

Por otro lado Mondy y Noe (2000), definen el reclutamiento como: “El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los

⁵ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

⁶ De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”⁷ (Pág.150).

Según Dolan, Randalla S. Schuler simón, Valle Ramón (1993), establece que “Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas”.⁸ (Pág. 86)

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado que exige información y persuasión.

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Como podemos apreciar, en función de lo establecido por los autores, el reclutamiento es un conjunto de actividades empleadas por una organización con el fin de atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que ésta ofrece.

16.3.1. Políticas Generales Aplicadas en el Proceso de Reclutamiento

Dolan, Randall y Valle (2000), plantean como políticas generales de reclutamiento las siguientes:

⁷ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

⁸ Dolan, Randall S. Schuler, Ramón, (1993), *La Gestión de Recursos Humanos*, España: McGraw- Hill/ Interamericana.

- **Políticas de compensación.** Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas.
- **Políticas de contratación.** Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Ciertas corporaciones puede optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo.
- **Políticas de contratación Internacional.** Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus gastos de relocalización.
- **Políticas de promoción interna.** Pueden resumirse en una definición escueta: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción.⁹(Pág.156)

Las políticas aplicadas por las organizaciones para el reclutamiento tienen como objetivo, lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr reducción de costos en su aplicación, entre otros. Además estas poseen cierto carácter de flexibilidad, haciendo que el proceso sea más adaptable a las distintas situaciones que se puedan presentar, mejorando así su efectividad.

16.3.2. Proceso de Reclutamiento

Todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados, que tienen como finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos.

Chiavenato (2000), establece que: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de

⁹ Dolan, S. Shuler, R. y Valle, R. (2000). *La Gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw- Hill/ Interamericana.

reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleado, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado, sino debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicado para el caso.¹⁰ (Pág. 217)

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es competencia del departamento de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal. No existe un proceso estándar de reclutamiento, éste estará supeditado por las normas, políticas y prácticas que emplee una organización al momento de su aplicación.

16.3.3. Fuentes de Reclutamiento

Según Chiavenato, Idalberto (2000), en su obra *Administración de Recursos humanos*, clasifica las fuentes del proceso de reclutamiento en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.¹¹ (Pág. 173)

16.3.4. Tipos de Reclutamiento

Es importante que una organización encuentre los medios apropiados para atraer a los candidatos con los atributos necesarios para ocupar una vacante. Por tanto es esencial tomar en cuenta tanto el ambiente interno como externo de la organización. Con base en esto se puede decir desde el punto de vista de su aplicación, que el reclutamiento puede ser interno, externo y mixto.

¹⁰ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

¹¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

16.3.4.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se aplica a las personas que trabajan dentro de la organización, esto con la finalidad que se pueda cubrir las vacantes que se presenten con los candidatos más idóneos que ésta posea.

Según Chiavenato (2002), el reclutamiento interno se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”¹² (Pág. 221).

Mondy y Noe (2000), plantean que el reclutamiento interno: “se desarrolla a través de Promoción Interna (PI), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales”¹³ (Pág. 155).

El reclutamiento interno constituye una estrategia empleada por las organizaciones para cubrir sus vacantes; una vez que detecta al candidato más apto entre sus filas de trabajadores, aplican políticas de promoción (ascenso, traslado y transferencias) para su reubicación en el puesto vacante presentado por la organización.

16.3.4.1.1. Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno

La aplicación de todo proceso trae consigo una serie de implicaciones que pueden influir de manera positiva o negativa ante una situación determinada al momento de su ejecución. En cuanto al proceso de reclutamiento interno Chiavenato (2000), plantea que las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, entre otros.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

¹² Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

¹³ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.¹⁴ (Pág.223)

En cuanto a las desventajas del reclutamiento interno, este mismo autor señala:

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender -por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí.
2. Puede generar conflicto de intereses, 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.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter": las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

¹⁴ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. ¹⁵(Pág. 224 y 225).

Existen diversos argumentos para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y esta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducir los márgenes de error. Normalmente es más económica que el reclutamiento externo. Del mismo modo los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta le ofrece a la fuerza actual de trabajo las oportunidades que generarían su promoción, permitiendo así desarrollar cierto grado de competencia. En cuanto a los inconvenientes que se pueden suscitar del reclutamiento interno se presenta el hecho de reducirse la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas. De igual forma es que los trabajadores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducidas su autoridad porque están muy familiarizados con sus subordinados. Así como también se puede cumplir el principio de Peter que al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

16.3.4.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo según Chiavenato (2000), es el proceso que: “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento” ¹⁶(Pág.225).

En el mismo sentido Mondy y Noe (2000), conciben al reclutamiento externo como: “El proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo”. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo:

¹⁵ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

¹⁶ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

- Llenar vacantes en el nivel de ingreso;
- Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y
- Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas. ¹⁷(Pág.157).

Mientras que el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Por ello, aplica diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado para ocupar la vacante existente.

16.3.4.2.1. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Mediante el reclutamiento interno en ocasiones las organizaciones no consiguen suficientes candidatos calificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo y esta trae consigo una serie de efectos tanto positivos como negativos.

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización., la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. ¹⁸(Pág.230)

¹⁷ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

El mismo autor, presenta algunas desventajas del reclutamiento externo:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Puede monopolizar las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, y se podría frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.¹⁹(Pág. 231).

A través del reclutamiento externo la empresa puede contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes, de hecho muchas empresas han buscado fuera de sus organizaciones los trabajadores emprendedores con nueva visión para contribuir al desarrollo de la misma, aprovechando las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En lo que se refiere a los aspectos negativos que éste pueda arrojar se encuentra el hecho de que el mismo puede generar costos muy elevados en la aplicación de las técnicas para la atracción de los nuevos trabajadores a la organización y a su vez necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.

¹⁸ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

¹⁹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

16.3.4.2.2. Técnicas de Reclutamiento Externo

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Por su parte, Chiavenato (2000), menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento
- **Candidatos presentados por empleados de la empresa.** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura.
- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa.** Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Involucra otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- **Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela,** para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas**, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.** En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
- **Anuncios en diarios y revistas.** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.
- **Agencias de reclutamiento.** El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.²⁰(Pág.225)

En la mayoría de las veces, algunas de estas técnicas de reclutamiento se pueden utilizar de forma combinada, dependiendo de las características del recurso humano requerido. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes a la hora de escoger la técnica y al medio más indicado para el reclutamiento externo.

16.3.4.3. Reclutamiento Mixto

Una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

²⁰ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. **Inicialmente, reclutamiento externo seguido reclutamiento interno**, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, ascienden a su propio personal.
- b. **Inicialmente, reclutamiento interno seguido reclutamiento externo**, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes.
- c. **Reclutamiento externo y reclutamiento externo "simultáneos"**. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos.²¹(Pág. 233).

Para optimizar el proceso de reclutamiento es necesaria la aplicación tanto del reclutamiento interno como externo simultáneamente, pues es poco probable que se desarrolle un solo tipo de reclutamiento. Ambas forman un complemento que le permite a la organización obtener el recurso humano que se adapte a las exigencias y requerimiento de la organización.

²¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

16.3.5. Formas de Efectuar el Reclutamiento

Elegidas las fuentes donde ofertar las oportunidades de empleo la obtención de solicitantes puede hacerse a través de:

- **Anuncios en la prensa.** La radio, la televisión, bolsas de trabajo en internet, los diarios y revistas constituyen los vehículos más efectivos para alcanzar un gran auditorio, especialmente si en el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionados.
- **Folletos explicativos.** Emitidos por empresas e instituciones en el cual el número de candidatos y la frecuencia como se requiera justifique el costo de tales métodos. Estos folletos contienen generalmente datos sobre la empresa, características del cargo, sus posibilidades, etc.
- **Cartas y circulares.** Dirigidos especialmente a instituciones educativas, organizaciones profesionales, agencias de empleos, etc. Las mismas que por tener en cartera candidatos mayormente potenciales hacen una selección preliminar eliminando a los menos interesados o menos capaces.
- **Boletines.** Las publicaciones especializadas que en forma de boletines editan algunas personas o instituciones pueden ser usadas para divulgar ofertas de empleo, aunque de menor importancia y efectividad, su uso a veces es práctico.

16.3.6. Evaluación de los Resultados del Proceso de Reclutamiento

Para toda organización es indispensable medir o evaluar el resultado de cada uno de los procesos que aplica y de las actividades que realiza, con el fin de determinar el grado de efectividad con el cual fueron llevados a cabo, y poder así precisar las fortalezas y debilidades presentadas en su ejecución. Chiavenato (2002), se refiere a la evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento de personal de la siguiente manera:

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es traer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Es

increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputar en el proceso. Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos.

Además, en el reclutamiento, es esencial la cooperación entre línea y staff (los jefes y los asesores). El consultor de RH y el personal de línea que se encargan de reclutar deben saber con exactitud qué exige el cargo y qué se busca en los candidatos.²²(Pág. 102)

Es necesario evaluar el proceso de reclutamiento de personal aplicado por toda organización, pues a través de esto se puede establecer la cantidad de recursos, tiempo, esfuerzo y dinero empleado en el proceso, y los resultados obtenidos por dicha aplicación. Además permite determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en el mismo, para mantenerlo o realizar correctivos según sea el caso.

16.3.7. Importancia del Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento de personal es importante porque de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

Con respecto a esto Dolan, Shuler y Valle (2000), establecen que el reclutamiento tiene su importancia porque permite:

- a. Determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- b. Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- c. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.
- d. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.

²² Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

- e. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- f. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento. ²³(Pág. 78)

La aplicación de un proceso efectivo de reclutamiento le permitirá a la organización atraer el número de candidatos necesarios para cubrir las vacantes existentes en la misma. Y a partir de éste se pueden aplicar efectivos procesos de selección para escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo.

16.4. Selección de Personal

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimo que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien.

El autor Avellaneda, Justo (1972), señala que la selección de personal consiste en “La adaptación del hombre al trabajo, por sus aptitudes, habilidades, vocación, conocimiento especial, rasgos de carácter y personalidad y experiencia en el trabajo” ²⁴(Pág. 58 – 59)

Sánchez Barriga (1986), en su libro “Técnicas de Administración de Recursos Humanos”, la define como un “proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”. ²⁵(Pág. 64)

Según Peña M.B. (1997), en su obra Dirección de Personal establece que la selección de personal es “El proceso de elección, adecuación e integración del

²³ Dolan, S. Shuler, R. y Valle, R. (2000). *La Gestión de recursos humanos*. España: McGraw-Hill/ Interamericana.

²⁴ Avellaneda, Justo, (1972), *Psicología*, Lima

²⁵ Sánchez Barriga, F., (1986), *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, Ediciones IPN, México

candidato mas calificado para cubrir una posición dentro de la organización “.²⁶ (Pág. 112)

Chiavenato, Idalberto (2002), señala que “La selección es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”.²⁷(Pág. 111)

Según Ibáñez Machicao, Mario (2007), en su obra Administración de Recursos Humanos, establece que “La selección no es mas que buscar a la persona adecuada para un puesto determinado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio”.²⁸ (pág. 258)

Por su parte Koontz y Weirhrich (2003), se refiere a la selección como: “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto”²⁹(Pág. 309).

Por último Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”³⁰(Pág. 180).

Estos autores coinciden en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posea las cualidades necesarias para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los aspirantes a un cargo vacante dentro de una organización.

16.4.1. Políticas de Selección de personal

El proceso de selección no puede ser algo fruto del azar y dejado a la improvisación de cada momento o circunstancia. Requiere la fijación, por parte de la empresa, de una política que señale, en sus líneas fundamentales, el camino a seguir.

²⁶ Peña, M.B, (1997). *Dirección de Personal*. Sexta Edición. España, Hispano Europea

²⁷ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

²⁸ Ibáñez Machicao, Mario, (2007), *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*, Editorial San Marcos, Primera Edición, Perú.

²⁹ Koontz, H. y Weirhrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª edición) México: Mc Graw- Hill.

³⁰ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Una correcta política de selección tendrá debidamente estudiado, por ejemplo, si se debe acudir a fuentes internas o externas, si solo se buscará en el exterior de la empresa una vez que se haya visto que entre el propio personal no se haya la persona que busca, si para determinados trabajos las fuentes internas deben ser preferidas, etc. Análogamente tendrá previsto si conviene o no realizar pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimiento, reconocimientos médicos, entrevistas, etc. Esto es: Fijará el procedimiento de selección que ha de seguirse y los límites de aptitud que deben respetarse. Igualmente, serán objeto de esa política el establecimiento de las condiciones de edad, sexo, nacionalidad, estado civil, nivel de estudios mínimos, etc.

Naturalmente todas estas directrices convienen que se fijen por escrito, con la finalidad de facilitar su conocimiento y cumplimiento, además, de guardar armonía con las leyes vigentes.

Según Castellano (2005), plantea las siguientes políticas de selección³¹:

- a. El perfil del candidato o candidata estará predefinido por el Jefe(a) del Servicio o Unidad del cual se genere la vacante, en virtud de estos requisitos se podrá llevar a cabo la selección.
- b. El proceso de Selección será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe(a) de servicio o Unidad, principalmente, a través del examen de curriculum disponible.
- c. La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia.
- d. La decisión final de la selección y posterior contratación estará en manos de cada jefe de servicio o Unidad que requiera el personal.

El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

16.4.2. Procedimientos de Selección de Personal

³¹ Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos*. Disponible en <http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm>.

En la revista zona empresarial nos muestra los procedimientos de selección de personal, entre ellos tenemos:³²

16.4.2.1. Procedimientos tradicionales

Son formas de selección basadas en la costumbre, se pueden señalar las siguientes:

- **Recomendaciones:** son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- **Cartas de Referencia:** inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- **Referencias Orales:** Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- **Impresión personal:** La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- **Curriculum Vitae:** Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante, no es verificada en la práctica.
- **Entrevista:** Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- **Período de Prueba:** Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

16.4.2.2. Procedimiento Científico

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

³² www.zonaempresarial.com.pe

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud de contenido la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista reparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias
- Practica de encuesta socioeconómica.
- Examen medico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requieren.

16.4.3. Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de personal no es un fin en si mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las empresas impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad.

Según Chiavenato, Idalberto (1999), en su obra *Inducción a la teoría general de la administración* señala que “El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica”.³³(Pág. 125)

- Detección y análisis de necesidades de selección; requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir; definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

³³ Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc.Graw- Hill.

Para el autor Armando Cuesta Santos (2011), la selección de personal se divide de la siguiente manera (Pág. 45 – 48):

- **Preselección.** Después de recurrir a las fuentes de reclutamiento, haber obtenido el formulario de solicitud y el Curriculum, junto a la entrevista preliminar que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, constituyen la preselección.
- **Técnicas de selección.** Estas técnicas no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuales utilizar, y mucho mejor aun, deciden con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir.
- **Test psicométricos.** Básicamente divididos en pruebas de aptitudes y en pruebas de personalidad.
- **Dinámica de grupos.** Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.
- **Pruebas profesionales.** Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre aptitudes y actitudes en el desempeño. Su uso se relaciona más con el desempeño práctico y no el intelectual.
- **Pruebas físicas (medicas).** Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.
- **Entrevista de selección.** Técnica siempre utilizada en la selección al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de productividad y de tensión. Es la técnica más importante para caracterizar a los candidatos.
- **Comprobación de datos referenciales.** Donde se verifica todos los datos referenciales por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de una empresa, residencias, centro de estudios, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse.

- **Comparaciones interindividuales.** Aquí se recurre al conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos y se comparan. En esta comparación el método por pares ha contribuido mucho a una justa discriminación. Se recomienda recurrir a ese método con el grupo de evaluadores. Aquí son concluidos los resultados jerarquizados, y luego se realizan las propuestas.
- **Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar.** Definitivamente se deciden los seleccionados. La tendencia actual es que junto a especialistas y directivos participen los empleados del área a los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal.
- **Incorporación/acogida.** Implica la presentación del nuevo empleado. Según Werther y Davis (2002) los pasos para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los siguientes³⁴:
 - **Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes:** El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento.
 - **Pasó 2: Pruebas de Idoneidad:** Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas.
 - **Paso3: Entrevistas de Selección:** permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo
 - **Paso 4: Verificación de datos y de referencias** conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado.

³⁴ Werther, W. y Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª edición). España: Mc Graw- Hill.

- **Paso 5: Examen médico:** La finalidad de este es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo.
- **Paso 6: Entrevista con el supervisor:** es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen.
- **Paso 7: Descripción realista del puesto:** Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal, asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural, breves descripciones de sus beneficios.
- **Paso 8: Decisión de Contratar.** Esta fase es netamente formal, etapa de la explicación de todas sus actividades y beneficios salariales. (Pág. 185)

Los procesos de selección están constituidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización. Los criterios utilizados en el proceso están basados en la exigencia de la especificación del cargo que se desea llenar.

Dado que en general se emplean más de una alternativa para seleccionar al personal requerido para ocupar vacantes existentes, y que su aplicación dependerá de la situación y del perfil que ofrezca el cargo vacante. Chiavenato (2000) plantea varias alternativas de procesos de selección³⁵:

- a. Selección en una sola etapa.** Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una técnica de conocimiento.
- b. Selección secuencial en dos etapas.** Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.

³⁵ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill

c. **Selección secuencial en tres etapas.** Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d. **Selección secuencial en cuatro o más etapas.**

Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectuó por etapas, según la necesidad del caso. (Pág. 268)

Las organizaciones según los recursos que posea, el perfil del cargo, la urgencia o necesidad de llenar un puesto vacante, pueden aplicar una alternativa de selección más acorde con la situación, permitiéndole adaptarse a los distintos escenarios que se le pueden presentar para el logro del objetivo del proceso de selección de personal.

16.4.3.1. Selección de personal como proceso de comparación

El punto de partida del proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga respecto del cargo que se va a ocupar, es decir, La selección de personal se basa en las exigencias del cargo, cuya finalidad es de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Chiavenato (2002), plantea que ésta debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables³⁶:

La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando x es mayor que y , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y , en consecuencia, es rechazado. Cuando x y y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando x es menor que y , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y , en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. (Pág. 239)

³⁶ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

Este autor basa la selección de personal en la comparación de las habilidades y características del candidato con la del perfil del cargo, en donde establecen variables de control para la aceptación del candidato, es decir, que el perfil del candidato y las exigencias del cargo presenten igualdad de condiciones.

16.4.3.2. La Selección de Personal como Proceso de Decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Según Chiavenato (2002), la selección de personal como proceso de decisión implica tres modelos de comportamiento³⁷:

- a. **Modelo de colocación:** Cuando no se contemple el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- b. **Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
- c. **Modelo de clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante.

³⁷ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. (Pág. 241)

La selección de personas es un proceso que podría darse de varios modelos dependiendo del número de candidatos y vacantes existentes. La organización debe tomar la decisión de elegir al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo vacante, para ello, conviene realizar actividades que generen el desarrollo de los modelos que se adecuen a la necesidad de la organización.

16.4.4. Bases para la Selección de personal

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

Chiavenato (2002), se refiere a que la recolección de información acerca del cargo que se pretende obtener puede hacerse de cinco maneras³⁸:

1. **Descripción y análisis del Cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos, y extrínsecos del cargo.
2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.** Consiste en que los jefes anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
3. **Requerimiento de personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. **Análisis del cargo en el mercado.** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los

³⁸ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

5. **Hipótesis de trabajo.** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, se debe hacer una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante. (Pág. 247)

Es necesario que se tenga información precisa acerca de las exigencias y requisitos del cargo que se pretende ocupar, con la finalidad de ajustar las técnicas que se aplicarán en el proceso de selección de personal a las exigencias del cargo, pudiendo de esta manera desarrollar una selección acorde con las necesidades que requerida por la vacante para su ocupación.

16.4.5. Métodos de Selección

Para Saravia Dongo, Fredy en su obra Selección Entrenamiento y Desarrollo de Personal (2007) los métodos de selección “Son procedimientos de naturaleza psicológica relacionadas con el éxito o buen desempeño en el trabajo. Por lo tanto para su aplicación se requiere”:³⁹(Pág. 16 – 32)

- Determinar las características que se desea evaluar.
- Construir las pruebas que midan dichas características.

Especificando las características que deben poseer los postulantes, es cuando se puede hacer uso de uno o varios métodos conducentes a descubrir, entre los postulantes quienes llenan los requisitos pertinentes para un determinado puesto y al que se le otorga el trabajo para su realización.

Es a partir de entonces cuando se procede a construir las pruebas que midan dichas características mediante los métodos de selección que existan para ello.

- El formulario de solicitud de empleo.
- Las entrevistas de empleo.

³⁹ Saravia Dongo, Fredy, (2007), Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Segunda Edición, Escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

- Las pruebas psicológicas.

16.4.5.1. El Formulario de Solicitud

Consiste en un método basado en la idea de que el buen desempeño de un trabajador esta en razón a su experiencia y educación anterior, así como en la facilidad que tenga para hablar y en general en la buena impresión que ha de causar. La objetividad de este método depende:

- De la relación que debe existir entre las preguntas que se formulan y de las respuestas esenciales que consigne el candidato.
- Relacionar dichas respuestas con un criterio de éxito en el trabajo.

16.4.5.1.1. Técnicas de Formulario de Solicitud

- **Cuestionarios o solicitudes**

Contiene preguntas como a edad, estado civil, personas que dependen de él, educación, experiencia previa, referencias, etc.

- **Los cuestionarios de información biográfica**

Se basa en los siguientes supuestos:

- ✓ Para predecir la conducta futura de alguien su pasado es muy importante.
- ✓ El pasado constituye una fuente motivacional indirecta del sujeto que se puede obtener en mejor forma con la información de su biografía que con otros métodos.
- ✓ El sujeto incurre en mayor falseamiento cuando se le pregunta que comente su pasado.

16.4.5.2. La Entrevista de Empleo

Desde el punto de vista científico la entrevista como método de otorgar y recibir información respecto a la naturaleza del puesto de trabajo y de quien puede desempeñarlo eficientemente, debe ser motivo de un profundo análisis a la luz de algunos principios si se quiere lograr la

aceptación incuestionable de la utilidad que sirva de base para la selección de personal.

16.4.5.2.1. Técnicas de la Entrevista

- **La entrevista estructurada o estandarizada.**

Se formula a través de un cuestionario o preguntas especialmente preparadas para conseguir del postulante información al respecto a la historia del trabajo, educación, relaciones sociales, economía, personalidad, etc.

Presenta la ventaja de planificarse cuidadosamente las preguntas, estas hacen que sea difícil alejarse del objetivo buscado, ya que también establece el orden en que dichas preguntas se deben hacer. Si no se tiene habilidad y experiencia suficiente, este tipo de entrevista puede ocultar datos muy importantes que afloran naturalmente en el transcurso de una entrevista no estructurada.

- **Entrevista modelada**

Evita que distintos entrevistadores, si tiene que haberlos, pueden proceder de distinta manera. Conduce a todos ellos hacia la información requerida y por lo tanto, contribuye a los efectos de la predisposición personal y del efecto del halo

- **La entrevista no estructurada o no dirigida**

Esta otorga la libertad al postulante de expresarse por si mismo, limitándose el entrevistador a formular preguntas en forma simple como, Dígame algo acerca de sus éxitos profesionales.

Como señala Chruden y Sherman, “El enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador quien escucha cuidadosamente, usa preguntas breves, no discute o cambia la conversación abruptamente, contesta brevemente y permite pausar la conversación”.

16.4.5.3. Los Test Psicológicos

Se usa para medir las habilidades, aptitudes, intereses, y otras funciones especiales de la personalidad humana, en términos cuantitativos. También se les conoce con el nombre de pruebas.

16.4.5.3.1. Tipos de Pruebas

- **Pruebas de grupo**

Son aquellas que pueden administrarse simultáneamente a un número considerable de personas.

- **Pruebas individuales**

Se caracteriza por aplicarse en forma individual, permite establecer una atmósfera de bienestar y poder observarse el comportamiento individual, además permite hacer preguntas aclaratorias sobre el comportamiento del postulante.

- **Pruebas de velocidad**

Se ejecutan dentro de un límite determinado de tiempo, pasado ese tiempo se les permite a los postulantes continuar aun cuando no hayan contestado todas las interrogantes. Ejemplo prueba de destreza manual.

- **Pruebas de ejecución**

Son aquellas que requiere que se manipulen piezas o se operen ciertos aparatos o equipos.

- **Prueba de lápiz y papel**

En esta prueba el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a las preguntas escritas.

Lo que se mide a través de estas pruebas es la inteligencia, aptitudes, realización o pericia, intereses.

16.4.6. Técnicas de Selección de Personal

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Chiavenato (2002), clasifica estas técnicas de selección de la siguiente manera⁴⁰:

- **Entrevista de selección:** es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Estas se puede clasificar en: Dirigidas (con formato preestablecido) y No dirigidas (sin derrotero o libres).
- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante, el estudio, la práctica o el ejercicio.
- **Pruebas psicométricas:** es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc.
- **Pruebas de personalidad:** sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- **Técnicas de simulación:** tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. (Pág. 249)

Mondy y Noe (2000), además de las técnicas señaladas por Chiavenato, incluyen otras, las cuales constituyen un conjunto de pruebas destinada a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimientos del cargo. En tal sentido, mencionan las siguientes técnicas de selección⁴¹:

⁴⁰ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

⁴¹ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

- **Pruebas de aptitud cognitiva.** Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto.
- **Pruebas de habilidades psicomotrices.** Miden la fuerza, la coordinación y la destreza. Pruebas de conocimiento del puesto. Miden los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando.
- **Pruebas de muestreo del trabajo.** Exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.
- **Pruebas de personalidad.** No han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.
- **Pruebas antidrogas.** Los partidarios de los programas de pruebas antidrogas alegan que es necesario afianzar la seguridad, estabilidad y productividad en el lugar de trabajo.
- **Pruebas para el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA).** No es práctica común hacer una prueba de estas condiciones, a menos que la naturaleza del trabajo cree un alto riesgo de que los empleados resulten contaminados por compañeros infectados. (Pág. 198)

Peña, M.B. (1997:105), en su obra *Dirección de Personal*, señala que, “las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras en su comportamiento, existen varias técnicas”⁴²:

- **Entrevistas.** Proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

⁴² Peña, M.B. (1997). *Dirección de Personal*. Sexta Edición. España, Hispano Europea

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades.** Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- **Pruebas sicométricas.** Medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad.** Analizan rasgos de personalidad porque pueden distinguir a una persona de otra. Permiten conocer el carácter y el temperamento.
- **Pruebas de simulación.** Técnicas de dinámica en grupo.

Los individuos poseen características individuales que pueden ser compatibles o no con el desempeño del puesto. Estas características pueden ser medibles, por tanto los responsables de llevar a cabo el proceso de selección deben poseer la rigurosidad de poner en práctica las técnicas más acordes con las exigencias que establece el cargo a ocupar, esto con la finalidad de determinar si el candidato posee el perfil necesario para ubicarse en el cargo vacante.

16.4.7. La Entrevista de Selección de Personal

La entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

16.4.7.1. Definiciones

Binham y Moore (1973), en su obra *Como entrevistar* establece que la entrevista es “Una conversación seria que se propone un fin determinado distinto del simple placer de la conversación”.⁴³ (Pág. 23)

Arias Galicia (1991), en su obra *Administración de recursos humanos* establece que “Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por

⁴³ Bingham, W.V. Moore, B.V (1973), *Cómo Entrevistar*, Madrid, Editorial Rialp

objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones”.⁴⁴ (Pág.98)

Según lo recogido en las definiciones se los autores anteriormente mencionados puede decir que la entrevista de Selección de Personal es aquella técnica de selección que permite adquirir información sobre aspectos laborales de un entrevistado así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.

16.4.7.2. Objetivos de la Entrevista de Selección de Personal

Para el autor David, Fred (1993,18), en su obra *Strategic Management* nos da a conocer los objetivos de la selección de personal como son⁴⁵:

- **Informar**

Es proporcionar los elementos necesarios para comprender de la manera más eficaz un mensaje, alguna situación específica que sea del interés del individuo. Le notificamos algún hecho o dato que pueda motivarlo a llevar a cabo alguna acción o propósito.

- **Recabar información.**

Se intenta conocer ampliamente toda la información posible que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, recopilar información predeterminada en la mayor cantidad y calidad posible.

⁴⁴ Arias Galicia, Fernando, (1991), *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Trillas

⁴⁵ David, Fred, (1993), *Strategic Management*. United States of America Macmillan Publishing Company

- **Modificar.**

Efectuar un cambio, una transformación sobre algo que ya existe, se pueden modificar idea, conductas, sentimientos, deseos y diversos factores (en ocasiones el entrevistado vio un anuncio en el periódico con una vacante, cuando llega a la entrevista el entrevistador puede ofrecerle otra vacante que muy posiblemente el primero no se imagina que pudiera ocupar).

- **Influir**

Ser inmediatamente el causante de algún cambio en el comportamiento del individuo es tener que ver con las decisiones o actitudes que éste tome (se puede dar el caso de que el entrevistado es una excelente candidato y por lo mismo solicita un sueldo que se sale del tabulador de la compañía, el entrevistador puede tomar varias alternativas, por ejemplo hablar con sus jefes inmediatos para que le autoricen mayor sueldo, o bien negociar, “influir”, con el entrevistado para que considere su solicitud de sueldo).

16.4.7.3. Análisis de Puestos

Según el autor Avellaneda Justo (1972:60), el Análisis de Puestos es “un método mediante el cual se estudian, de modo ordenado, los deberes, los requisitos y las aptitudes que exige cada puesto”⁴⁶.

Según Rodríguez Valencia, Joaquín (2000:138), en su obra Administración Moderna de personal, refiere que “El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar”:

- Que actividades aplica a un puesto.
- Que tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

⁴⁶ Avellaneda, Justo, (1972), *Psicología*, Lima

Según Ibáñez Machiacao, Mario (2007:109), la naturaleza del análisis de puestos, “consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa y/o institución, donde se tiene en cuenta el puesto de trabajo en si mismo”⁴⁷.

16.4.7.3.1. Descripción de Puestos

De cuerdo al Dr. Fredy Saravia Dongo (2007) en su obra Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal nos dice que es “El resumen de información objetiva del puesto de trabajo (y no del individuo) que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto”.⁴⁸(Pág. 10)

16.4.7.3.2. Especificación del Puesto

Para Fredy Saravia Dongo (2007), en su obra Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal “son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir con sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar con eficiencia y eficacia con sus compañeros y superiores”.⁴⁹ (Pág. 13)

Para Mondy, W y Noé, R. (1997), en su obra Administración de Recursos Humanos, la especificación del puesto, “Es un documento que contienen las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar una puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas”.⁵⁰ (Pág. 76)

⁴⁷ Ibáñez Machicao, Mario, (2007), *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*, Editorial San Marcos, Primera Edición, Perú.

⁴⁸ Saravia Dongo, Fredy, (2007), *Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, Segunda Edición, Escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

⁴⁹ Saravia Dongo, Fredy, (2007), *Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, Segunda Edición, Escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

⁵⁰ Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Edit. Pretince Hall.

16.4.7.3.3. Puesto de Trabajo

Chiavenato, Idalberto (2002), en su obra *Gestión del Talento Humano*, y utilizando el termino cargo como equivalente del puesto lo define como “Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.⁵¹ (Pág. 67)

16.4.7.3.4. Conceptos de Perfil Profesional

Hay diversas concepciones acerca del perfil profesional la autora Díaz – Barriga (1990), en su obra. “*Metodología de diseño curricular para educación superior*”, menciona a los siguientes autores quienes plantean conceptos del perfil profesional⁵².

Para Arnaz “Es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Este profesional se formara después de haber participado en el sistema de instrucción”.

Para Mercado, Martínez y Ramírez (1981), el perfil profesional “es la descripción del profesional, de la manera más objetiva, a partir de sus características”. Díaz – Barriga (1993) opina que el perfil profesional lo componen tanto los conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional.

A estas definiciones tan diversas se pueden sumar las que se refieren a un concepto similar: la practica profesional. Glazman y De Ibarrola (1978), afirman que la práctica profesional incluye la determinación de las actividades propias de las carreras que se imparten en el nivel universitario.

⁵¹ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

⁵² Díaz Barriga, Frida, (1990). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México: Trillas

La práctica profesional se compone de dos dimensiones: una se refiere a la actividad por desarrollar e implica la delimitación de un campo de acción, y la otra, se refiere al nivel de comportamiento, alcanza el universitario.

16.4.7.4. Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal

La evaluación del proceso de selección se basa en los resultados obtenidos por la aplicación de ésta. Para evaluar la eficiencia de los resultados del proceso, Chiavenato (2000)⁵³, plantea que debe establecerse una estructura de costo. La cual permite un análisis adecuado:

- a. **Costos de personal:** Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- b. **Costos de Operación:** Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, entre otros.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, entre otros.
- c. **Costos Adicionales:** Otros costos como equipos, software, mobiliarios, instalaciones, entre otros. (Pág. 271) Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas.

Sólo con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar las medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más. La evaluación del proceso se realiza con base en el presupuesto estimado para llevar a cabo la aplicación del mismo y en la correcta ejecución de las actividades que en él se realiza.

⁵³ Chiavenato, I (2000), Gestión de Talento Humano. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw – Hill.

16.4.7.5. Importancia del Proceso de Selección de Personal

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral que éste preste.

Para Riesgo Ménguez, Luis, en su libro “Selección de personal” (1983), señala de manera precisa lo siguiente: “La empresa es a la larga, lo que sean los hombres que la componen. Una buena selección la enriquece. Una mala selección la daña. Y daña también al trabajador.”⁵⁴ (Pág. 88)

En tanto, Dessler (1994), señala que la selección de personal es importante por tres razones⁵⁵:

- El desempeño del gerente dependerá, en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñaran con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se vera afectado.
- Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de selección. (Pág. 186)

Para Mario Ibáñez Machicao (2007), “la importancia de selección el personal idóneo para el puesto de trabajo en la empresa y que en futuro le depare beneficios, hace que se esté considerando el valor de una buena selección; se destina mayor gasto de dinero, con la esperanza de contar con

⁵⁴ Ménguez, Luis (1983). Selección de personal

⁵⁵ Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Panamericana.

personal selecto y escogido que se convierta en mejor productor en el rendimiento de trabajo.”⁵⁶ (Pág.251)

Para el autor Fredy Saravia Dongo (2007), la importancia que aporta la selección de personal redundante en lo siguiente:⁵⁷ (Pág. 5-6)

- **PARA LA EMPRESA**

Las siguientes son las ventajas que aporta la selección de personal técnica científica a la empresa.

- **Reducción de costos:**

Un trabajador que no sea idóneo en un determinado puesto provoca una serie de gastos por la pérdida de insumos y el tiempo utilizado en el trabajo.

- **Productividad del capital:**

La inversión que hace la empresa al contratar al trabajador no es dado únicamente por el sueldo o salario que recibe este sino también por el pago que ha de hacer por otros conceptos tales como salud, pensiones, senati, etc.

Esto significa que un trabajador es responsable y en último término determina su mayor o menor productividad de un capital equivalente al monto de esta inversión.

Según cifras la creación de un nuevo puesto de trabajo para la empresa es de varios miles de soles aunque tenga el argumento que el pago que recibe un trabajador es una miseria comparado con el pago que se hace por la adquisición de equipos.

⁵⁶ Ibáñez Machicao, Mario, (2007), *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*, Editorial San Marcos, Primera Edición, Perú.

⁵⁷ Saravia Dongo, Fredy, (2007), *Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, Segunda Edición, Escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Para la empresa es importante la selección pues deposita en sus trabajadores responsabilidad de una mayor producción y productividad equivalente a la inversión que hace un puesto de trabajo

- **Mayor eficiencia en las funciones:**

Una persona técnicamente seleccionada simplifica y hace más económico las labores de supervisión y permite lograr, mejor cantidad y calidad en la producción de bienes y servicios.

- **Fortalecimiento de las RRHH y RRPP**

La selección de personal idóneo y adaptable produce una atmosfera de armonía y alta moral que se respira dentro de la empresa que la poseen, la estabilidad laboral, la disminución de los despidos, la ausencia de los accidentes otras ventajas son contribuciones de la selección técnica al facilitamiento de las relaciones humanas.

- **PARA EL INDIVIDUO**

- **Mejor salud**

El tiempo que un hombre permanece en su trabajo es mas largo que el que se ocupa en otras actividades, durante este tiempo el trabajador cumple determinadas funciones, obligaciones y responsabilidades mediante el ejercicio de determinadas aptitudes y condiciones físicas que han de incidir en el aumento y disminución de su adaptación social en general facilitando o inhibiendo su salud física y mental.

De acuerdo a ello puede decirse que el trabajo produce una gran repercusión en su vida de hogar y las relaciones familiares sociales que tenga, una eficiente selección y ubicación del individuo en un trabajo que vaya con el hará encontrarse física y mentalmente en un mejor estado de salud. Adaptación en el trabajo es determinante para la salud física, espiritual y emocional del trabajador.

- **Eliminación en las causas de frustración:**

Un trabajador idóneo debe reunir los requisitos mínimos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, de este modo un puesto exige una preparación menor no podrá ser desempeñado por un profesional. Con toda seguridad en lugar de adaptarse deriva en frustración pues sentirá que desperdicia parte de sus potencialidades. La baja moral, los retiros del trabajo, son consecuencias de la frustración por el mal uso de sus capacidades.

- **Disminución de la fatiga y el aburrimiento:**

La selección es importante para el trabajador porque debe estar orientado a disminuir la fatiga y el aburrimiento propios de la práctica de las funciones de un puesto de trabajo. Hoy mas que nunca las investigaciones son categóricas en señalar que la fatiga y el aburrimiento son las causas que determinan el mayor índice de accidentes en el trabajo, los reportes que al respecto se hacen dan cuenta a errores humanos como causa del mayor porcentaje de accidentes que a veces terminan con la muerte del trabajador aun frente a otros factores como maquinas y equipos.

La prevención de accidentes como la provisión de mantener una alta moral en el trabajo es objetivo fundamental de la selección de personal es decir la elección de trabajadores con mayores posibilidades a resistir la fatiga y el aburrimiento.

16.4.7.6. Ventajas de la Selección de Personal y Desventajas de no Aplicar la Selección de Personal en una Empresa

Para Avellaneda, Justo (1972), la selección de personal contiene ventajas y desventajas importantes a considerar en una organización.⁵⁸ (Pág. 58-59)

⁵⁸ Avellaneda, Justo, (1972), *Psicología*, Lima

16.4.7.6.1. Ventajas

La selección de personal proporciona a la empresa moderna las siguientes ventajas.

- Permite ubicar el hombre adecuado en el cargo determinado como quería Taylor.
- Facilita la integración del trabajador a la empresa.
- Favorece a la adaptación del hombre a la comunidad empresarial.
- Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo.
- Disminuye los conflictos, las frustraciones y las tensiones en la empresa.
- Disminuye los accidentes de trabajo. Hay una correlación entre la ineptitud y accidentabilidad. Por ejemplo, los daltónicos no pueden ser conductores de vehículos, porque ni pueden distinguir los colores verde y rojo.
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación. Un sujeto que no conoce suficientemente su oficio desarrolla mayor esfuerzo y se cansa. La debilidad orgánica no favorece, el ejercicio de trabajos pesados.
- Permite la adecuada capacitación del personal en los programas de adiestramiento o de entrenamiento a base de los más dotados en comparación de las personas que tienen deficiencias.
- Disminuye las injusticias porque al eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir.

16.4.7.6.2. Las Desventajas de la Falta de Selección de Personal

- La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa.
- El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que no posee características adecuadas.
- La limitación del horizonte del trabajador, porque si en obrero por ejemplo, desarrolla un trabajo para el que no posee condiciones, su productividad será baja, pero de otro lado si su rendimiento es escaso no tendrá oportunidad para progresar o ascender.
- Produce la baja moral en la organización, porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado, necesariamente se

incrementan las quejas, los descontentos y reclamos en la organización.

- Se genera resentimiento en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, méritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirían.
- No puede haber eficiente clasificación de personal, justa promoción, efectiva valoración ni buena dirección de personal.
- Proliferan los conflictos laborales.

16.4.7.7. Efectos de una Mala Selección

La aplicación en la organización de una deficiente selección de personal, trae como consecuencia problemas para el individuo y el grupo a su vez, dificulta la eficiencia operacional de las organizaciones, específicamente, en lo económico y organizativo.

En la organización se pueden encontrar los efectos siguientes:

16.4.7.7.1. Social y Humano

- Descontento.
- Desinterés.
- Predisposición a los accidentes.
- Pérdida de talento potencial.
- Los casos de desadaptación al trabajo son frecuentes.
- Muchos ineptos desempeñan funciones para los cuales no están capacitados.
- Frustración.
- La insatisfacción es mayor cuando el hombre labora en una tarea que no guarda relación con sus aptitudes e intereses.
- Falta de lealtad y compenetración por parte del trabajador.
- Dificulta la acción de mando.
- Desciende la comunicación oral de los trabajadores.
- Hay posibilidad de mejorar los métodos de trabajo.
- Alta rotación.
- Tensión del grupo.
- Variaciones en el status individuales.
- Pérdida de vigencia de las normas grupales.

16.4.7.7.2. Económico y Organizativo

- Reducción de la producción.
- Aumentos de costos.
- Despilfarro de materiales.
- Destrozo de instalaciones.
- Aumento de los rechazos.
- Perdida de tiempo.
- Baja calidad.
- Acortamiento en la comunicación.
- Embotellamiento de los informes.
- Problemas de coordinación.

16.5. Inducción de Personal

La inducción, también conocida como orientación o integración, es en realidad un componente de la socialización del nuevo empleado en la empresa, y ésta busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar; por lo tanto la inducción contribuirá a que los empleados alcancen un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa.

Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”⁵⁹ (Pág. 142)

En tanto, De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como: Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.⁶⁰ (Pág. 223)

⁵⁹ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw-

⁶⁰ De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

Por su parte, Dessler (1994) define la inducción como aquella que permite: “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.”⁶¹ (Pág.261)

Se puede decir que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso que se realiza en una organización proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización.

16.5.1. Objetivos de la Inducción de Personal

En tal sentido Mondy y Noe (2000), expresa que dentro de los variados objetivos a lograr con un proceso de inducción se tienen⁶²:

1. Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización: la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Y de manera informal, Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.
2. Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño: se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.
3. Reforzar una impresión favorable: el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta. (Pág. 239)

De lo expresado anteriormente se puede señalar que la inducción de personal tiene como principal objetivo, a través de la utilización de técnicas,

⁶¹ Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Panamericana.

⁶² Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

proporcionar al nuevo empleado la información necesaria a fin de que pueda trabajar con eficiencia en la organización y superar lo que significa la presión de enfrentarse a un nuevo trabajo, y adaptarse a un nuevo ambiente.

16.5.2. Tipos de Programas de Inducción de Personal

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización.

Según Villegas (1998), existen dos tipos de orientación, ellos son⁶³:

1. **Orientación General:** En ésta, el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones.
2. **Orientación Específica:** Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato. (Pág. 249) Castellanos (2005) clasifica la inducción en⁶⁴:

1. **Inducción General:** La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: · Historia y evolución de la organización. · Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros

⁶³ Villegas, J. (1998). *Administración de Personal*. Caracas: Vegas.

⁶⁴ Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos*. Disponible en <http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm>.

puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.· Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

2. **Inducción Específica:** La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:· Presentación entre los colegas.· Mostrar el lugar de trabajo.· Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.· Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.· Formas de evaluación del desempeño.· Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.· Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.· Métodos y estilos de dirección que se emplean.· Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la organización.

Como se puede apreciar, las opciones que proponen algunos autores para posteriormente ser aplicadas por las empresas para inducir a los nuevos empleados son clasificadas en dos tipos, no obstante, es indispensable señalar; para que un proceso de inducción tenga éxito en su cometido se debe escoger la técnica que presente mayores beneficios tanto para la organización como para el empleado.

16.5.3. Proceso de Inducción de Personal

La inducción debe poseer una serie de pasos o esquema que establezca la secuencia de actividades y el contenido de la misma, que le permita cubrir con los aspectos más relevantes y de interés tanto para la organización como para el empleado de nuevo ingreso.

En este sentido Mondy y Noe (2000), plantea que existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción⁶⁵:

1. Se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de RH suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la

⁶⁵ Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica

compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

2. El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. Los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados.
3. Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. (Pág. 34)

Este autor divide el proceso de inducción en tres etapas donde primeramente se le informa al trabajador de nuevo ingreso sobre toda la información de la organización, luego sobre sus actividades a realizar dentro de la misma específicamente en su puesto, así como también resalta el papel que juegan los supervisores de línea dentro del proceso de inducción y finaliza en una evaluación, seguimiento o control de las actividades que se le indicaron cuando se inicio en la organización.

16.5.4. Ventajas de la Inducción de Personal

Un proceso de inducción es importante que se efectúe en toda organización, debido a que puede traer una serie de beneficios tanto para ella como las personas que allí ingresan, en tal sentido Rivera (2003) plantea lo siguiente:

- a. Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección.
- b. Es un factor de motivación para el personal.
- c. La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación.

- d. Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente observa que éste trae nuevas ideas.
- e. Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador.
- f. La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano. (Pág. 12)

En su mayoría el personal de nuevo ingreso que va a ocupar un cargo trae consigo el interés y el entusiasmo de aprender el trabajo que va a desempeñar y todos los aspectos relacionados con el mismo. Por esta razón, el proceso de inducción toma mayor fuerza cuando el trabajador aprende con mayor exactitud posible las actividades a realizar lo cual se reflejará en el desempeño efectivo de la labor.

16.5.5. Técnicas a Utilizar en el Proceso de Inducción de Personal

Para la efectividad en la aplicación de un proceso de inducción de personal es conveniente utilizar un conjunto de técnicas que permita facilitar, impartir el contenido de ésta y lograr que los empleados de nuevo ingreso tengan una mayor comprensión de la misma, por consiguiente, Meighan (1996) menciona algunas técnicas que pueden contribuir a dicho objetivo⁶⁶:

1. La Formación en el Puesto: se enseña al empleado cómo desempeñar el puesto y se le permite hacerlo bajo la supervisión del formador. Exige a un individuo a desempeñar varios puestos de una misma unidad o departamento y los desempeñe todos durante un cierto periodo.
2. Aprendizaje: tiene por finalidad ofrecer a los nuevos empleados una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo, propios de determinadas ocupaciones calificadas.
3. Formación en el aula: se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido. Es eficaz para transmitir información rápida a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia y útil para presentar prácticas, conceptos, principios y

⁶⁶ Meighan, M. (1996). *Programa de inducción*. Colombia: Legis.

teorías, su uso más frecuente se reserva para los teóricos, profesionales y directivos. (Pág. 229)

El autor antes mencionado de acuerdo a lo planteado en la cita, considera necesario, para que el proceso de inducción logre sus objetivos con eficacia, se deben tomar en cuenta ciertas técnicas que permitan hacer llegar de manera más rápida la información contenida en el proceso de inducción. Estas técnicas van desde la formación en el propio puesto de trabajo, impartiendo información tanto teórica como practica, hasta la formación en el aula (fuera del sitio de trabajo).

16.5.6. Responsables de la Inducción de Personal

Para la ejecución de cualquier tipo de actividad, se asigna personas con ciertas habilidades para que se encarguen o responsabilicen de éstas. En el ámbito organizacional las asignaciones muchas veces están relacionadas con las funciones inherentes a los cargos que se ejecutan. Este autor señala los siguientes responsables de la inducción:

Harris (2002) indica, los responsables de la inducción⁶⁷:

- a. **El Departamento de Personal:** el primer punto de contacto que tiene el personal nuevo con la organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones.
- b. **Gerentes y Supervisores:** de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. Es necesario que cuando se está preparando Supervisores y Gerentes se les estimule en actividades positivas hacia el entrenamiento de nuevos empleados.
- c. **Personal de Capacitación:** son los que facilitan la función de inducción, diseñando y realizando cursos y programas de inducción. (Pág. 79)

La inducción comienza después del ingreso del trabajador a la organización, continua hasta llegar a una definitiva integración del individuo al área laboral. Se hace necesaria la existencia de un personal encargado de aplicar este

⁶⁷ Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

proceso puesto que los mismos tendrán como labor fundamental integrar al nuevo trabajador al ámbito organizacional y al puesto en el cual se va a desempeñar.

16.5.7. Importancia de la Inducción de Personal

La inducción establece las bases sobre las cuales se cimentará el futuro del trabajador, contribuyendo al ajuste adecuado a la organización y sobre todo al cargo que va a desempeñar. Chiavenato (citado por Rivera, 2003), deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan:

1. Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
2. Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.
3. Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.
4. Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los remplazos.
5. Acelera el proceso de integración. (Pág. 71)

La inducción de personal es de suma importancia pues toda organización tiene la necesidad de familiarizar a los nuevos empleados con todo lo que en ella se realiza, así como motivarlos para que participen en la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso y lograr generar un sentido de pertenencia e instruir al empleado sobre todo los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los grupos de trabajo.

La inducción de personal constituye una fase necesaria en toda organización pública y privada que desee desarrollarse y mantenerse en el tiempo, porque

ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, los capacita para obtener con más prontitud los beneficio de su puesto en el trabajo, también proporciona información precisa y útil respecto a la organización.

16.6. Contratación Laboral

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

- Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el Gerente General y el trabajador.

Concluido el proceso de selección de personal, y elegido el candidato para cubrir el puesto vacante en la organización, se procede a la contratación laboral del mismo, con la cual, se formaliza su incorporación a la empresa.

16.6.1. Definición de Contrato de Trabajo

Según Toyama Miyagusuku, Jorge, en su obra “Los Contratos de Trabajo y Otras Instituciones del Derecho Laboral”, señala: “El contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades entre el trabajador y el empleador para la prestación de servicios personales y subordinados bajo una relación de aménidad (servicios subordinados prestados para otra persona). El acuerdo podrá ser verbal o escrito, expreso o tácito, reconocido o simulado por las partes.”

16.7. Eficiencia y Eficacia

Hoy en día, los términos eficiencia y eficacia son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y reflexión.

En efecto, la eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones de su adecuada dosificación fundamental para un liderazgo exitoso.

Mucho se ha escrito sobre el tema y muy diversos los enfoques que se le han dado. Este trabajo intenta contribuir a una utilización apropiada de estos elementos, adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño de las organizaciones.

De las definiciones circulantes, se eligen las que dicen que la EFICACIA mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados mas eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momentos oportuno, al menos costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Según Peter Drucker, un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aun más decisiva. Siguiendo con Drucker, manifiesta que muchos directivos fracasan por no concentrarse en la eficacia.

En tal sentido, señala errores básicos que destruyen e impiden la eficacia en las organizaciones. Algunos de ellos son:

- No ser uno mismo pretendiendo seguir el modelo de otra persona.
- En las empresas, especialmente las de familia, elegir el sucesor porque es igual a uno.
- La controversia entre popularidad y eficacia directiva.

En síntesis, culmina Drucker, para ser respetado lo mejor es dar el ejemplo y el mejor ejemplo es ser eficaz y obtener resultados.

En términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si obtienes más resultados en un esfuerzo determinado, habrás incrementado tu eficiencia.

Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia. En otras palabras eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Sin embargo en las organizaciones “NO basta” con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso y eso es la eficacia.

Cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz, entonces la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizaciones, por eso para ser eficaz debes priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia a aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo que debemos asegurarnos que lo que hagamos valga la pena y nos conduzca a un fin.

16.8. Formulación de la Hipótesis

Dado que:

Actualmente el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal es de vital importancia para los objetivos y el éxito de la gestión de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (C.S.I. S.A.)

Es probable que:

Realizando el presente trabajo de investigación podamos encontrar algunas deficiencias que nos permita proponer soluciones para mejorar el proceso de gestión de personal.



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL



17. Técnicas e Instrumentos

3.1. Técnica

- **La Observación.** Se visitará las instalaciones de la empresa.
- **La Documentación.** Se revisará documentos administrativos de la empresa para obtener información más detallada sobre el tema.
- **Las Encuestas.** Se elaborara un cuestionario con una serie de preguntas que será dirigido al personal administrativo de la empresa.
- **La Entrevista semi - estructurada.** El instrumento fue una guía de preguntas previamente elaboradas en función del objeto de estudio como lo es el reclutamiento, selección e inducción de personal, que se aplicaron al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos.

17.1. Instrumentos

17.1.1. Material Bibliográfico

El uso del material bibliográfico será para obtener mayor información en cuanto a las funciones y responsabilidades del área de Recursos Humanos.

17.1.2. Cuestionario

Se hará un formato de encuestas con preguntas cerradas específicas del tema.

18. Campo de Verificación

18.1. Ámbito

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el periodo del año 2012 en las instalaciones de la oficina principal de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. en la ciudad de Arequipa.

Dirección: Av. Alfonso Ugarte N° 521, Cercado. Arequipa

18.2. Temporalidad

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en un plazo de cuatro meses calendario (Junio – Setiembre) del año 2012.

19. Muestra

En la presente investigación, la muestra representativa de la población, es de carácter censal, ya que se trata de la selección de un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, ubicada en la sede principal de la ciudad de Arequipa.

20. Población

El total de la población es de 23 trabajadores los cuales fueron considerados en su totalidad para la presente investigación.

21. Estrategias de Recolección de Datos

21.1. Criterios y Procedimientos

Se obtendrá la información para el trabajo de investigación mediante el uso de los instrumentos los cuales interactuarán uno contra otro en el sentido que todos estos se complementen para sacar posibles soluciones a las interrogantes planteadas.

21.2. Coordinación con la empresa (toma de datos)

- Se presentó los documentos administrativos respectivos para solicitar la autorización de la toma de datos a la administración de Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
- Se solicitó una entrevista con el representante de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
- Se coordinó con el representante de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. para la autorización de toma de datos.
- Se recopiló los datos mediante la aplicación de los instrumentos

21.3. Organización

Está formada por la investigadora

- Claudia Alejandra Vela Alegre

22. Recursos Necesarios

22.1. Humanos

Una persona. La investigadora

22.2. Materiales

Los Recursos Materiales son:

- Computadora

- Hojas bond
- Materiales de escritorio
- Impresora
- Teléfono
- Internet
- Libros técnicos

23. Cronograma

ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de plan de tesis																
Aprobación del plan de tesis																
Elaboración del Marco Teorico																
Elaboración de Instrumentos																
Aplicación																
Procesamiento y tabulación																
Análisis de la información																
Elaboración del documento final																
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones																
Presentación informe final																
Sustentación del trabajo final																

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



24. Presentación y Análisis de los Resultados

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas a los empleados de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (C.S.I. S.A.), con la finalidad de recolectar información para analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se lleva a cabo en dicha organización.

24.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

- **Datos Sociodemográficos**

Encuestas	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS							
	Género		Cargo	Antigüedad en el Cargo				
	Masculino	Femenino		(-)1	(+)1(-)2	(+)2(-)3	(+)3 (-)4	4(+)
1		x	Jefe de tesorería					x
2	x		Asistente de Costos					x
3		x	Asistente de Operaciones GLP		x			
4	x				x			
5	x		Asistente de Operaciones GLP		x			
6		x	Practicante de Recursos Humanos	x				
7		x	Asistenta Social		x			
8		x	Encargada de Remuneraciones	x				
9		x	Auxiliar Contable	x				
10		x	Asistente Contable	x				
11	x		Asistente Tesorería	x				
12	x		Contador					x
13		x	Coordinadora de Gestión GLP Sur					x
14		x	Encargado de Logística AQP		x			
15		x	Administradora Of. AQP			x		
16	x		Coordinador de Proyectos y Negocios					x
17		x	Asistente de Logística	x				
18	x		Conserje					x
19		x	Asistente de Sistemas		x			
20		x	Jefe de Recursos Humanos					x
21		x	Asistente de Recursos Humanos			x		
22	x		Coordinador de Sistemas	x				
23		x	Recepcionista			x		
	8	15		7	6	3	0	7
Porcentaje	35%	65%		30%	26%	13%	0%	30%



- Género

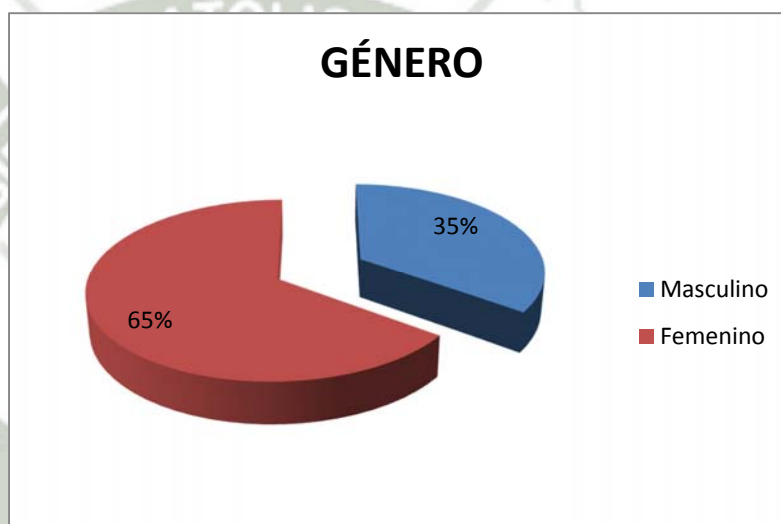
CUADRO N° 1: GÉNERO

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		
GENERO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Masculino	8	35%
Femenino	15	65%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 1: GÉNERO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

La información presentada en el citado cuadro muestra que el 65% del personal de C.S.I. S.A. corresponde al género femenino. El 35% restante corresponde al género masculino. Lo anterior nos demuestra que existe un evidente predominio del género femenino dentro de la distribución de personal administrativo ubicado en la sede principal de la ciudad de Arequipa.

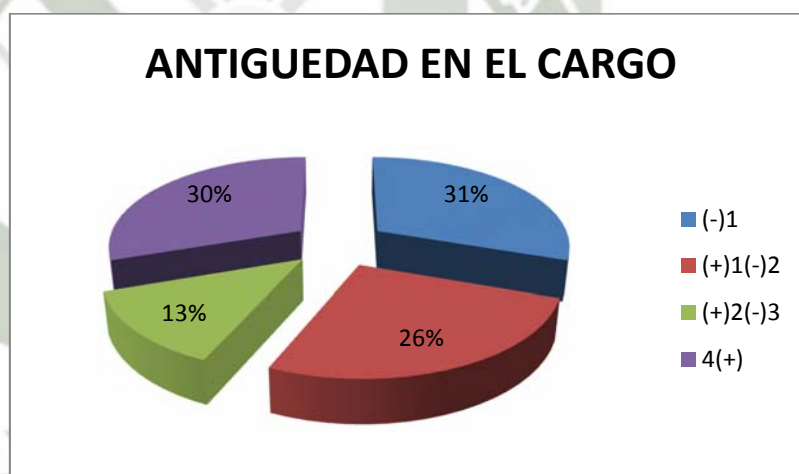
- **Antigüedad en el Cargo**

CUADRO N° 2: ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
(-)-1	7	30%
(+)1(-)-2	6	26%
(+)2(-)-3	3	13%
(+)3 (-)-4	0	0%
4(+)	7	30%
Total	23	99%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 2: ANTIGÜEDAD EN EL CARGO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

En el cuadro puede notarse que la sumatoria del personal ubicado entre menos de un año y más de dos y menos de tres años alcanza un total de 70% del personal de Comercio, Servicios e Inversiones S.A., representado estos el personal de nuevo ingreso requerido para cubrir las vacantes dejadas por la rotación de personal que se viene generando en la misma, como quedo evidenciado en la información reflejada en el cuadro. Es de suponer que estos nuevos trabajadores se encuentran en pleno proceso de

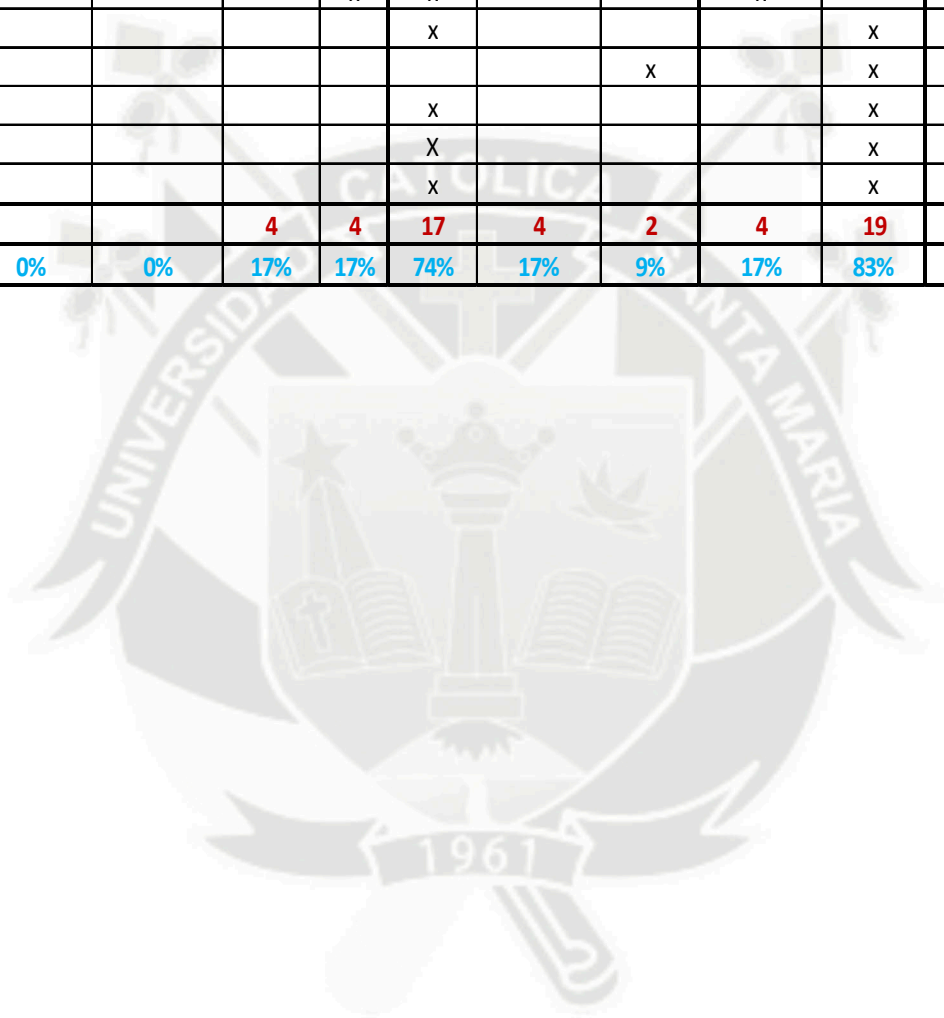
integración y familiarización con las actividades inherentes a los cargos que ocupan. La equivalencia estricta entre la antigüedad en la empresa y la antigüedad en el cargo, sugiere que las personas ingresaron a la empresa ocupando el cargo que actualmente desempeñan por lo que no ha habido movimientos internos de personal. (Traslado o ascenso)

Los resultados dejan de manifiesto un alto índice de rotación de personal, lo que implica un mayor gasto para la empresa

- **Reclutamiento de Personal**



Encuestas	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL														
	A través de que medio se enteró						Cargo Actual			planilla de solicitud		Documentos consignados por ud.			
	prensa	empleado	inst. educ.	of. empleo	Internet	Otros	directa	Promoción	Traslado	Si	No	Carta Trabajo	C.V	Carta Presentación	Otros
1		x						x			x		x		
2						x	x				x				x
3					x		x				x		x		
4		x					x			x			x		
5		x					x				x		x		
6					x		x			x			x		
7		x					x				x		x		
8					x		x				x		x		
9						x	x				x		x		
10						x	x				x		x		
11		x					x				x		x		
12	x							x			x		x		
13		x						x			x		x		
14					x		x				x		x		
15		x						x			x		x		
16		x							x	x			x		
17		x					x				x		x		
18						x	x			x			x		
19		x					x				x		x		
20		x							x		x		x		
21		x					x				x				x
22		x					x				x		x		
23		x					x				x		x		
	1	14			4	4	17	4	2	4	19		21	0	2
Porcentaje	4%	61%	0%	0%	17%	17%	74%	17%	9%	17%	83%	0%	91%	0%	9%



- ¿A través de que medio se usted se enteró de que estaban solicitando personal en la empresa?

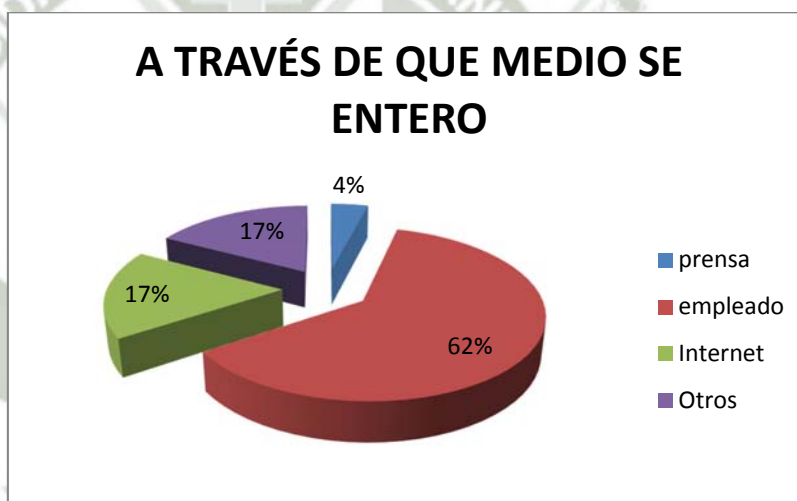
CUADRO N° 3: A TRAVÉS DE QUE MEDIO SE ENTERO

A TRAVÉS DE QUE MEDIO SE ENTERO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Prensa	1	4%
Empleado	14	62%
Internet	4	17%
Otros	4	17%
Total	8	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N°3: A TRAVÉS DE QUE MEDIO SE SENTERO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

El resultado que arroja el presente gráfico, nos muestra que el 62% de los postulantes para la ocupación de los cargos propuestos por CSI. S.A., ha accedido a través de la recomendación de empleados o trabajadores que laboran en la propia empresa.

Este medio de reclutamiento, recomendación por empleados que presta servicios en la institución, puede generar desventajas para C.S.I. S.A., ya que resulta ser una fuente poco recomendable, ya que existe razones subjetivas por los cuales los recomendados son

enviados a la organización. Es decir la incorporación del recurso humano va a estar basado en una apreciación subjetiva del candidato dejando a un lado el perfil requerido para el buen desempeño de los cargos que conforman la estructura organizativa de la empresa.



- ¿De qué forma llegó usted a ocupar su cargo actual?

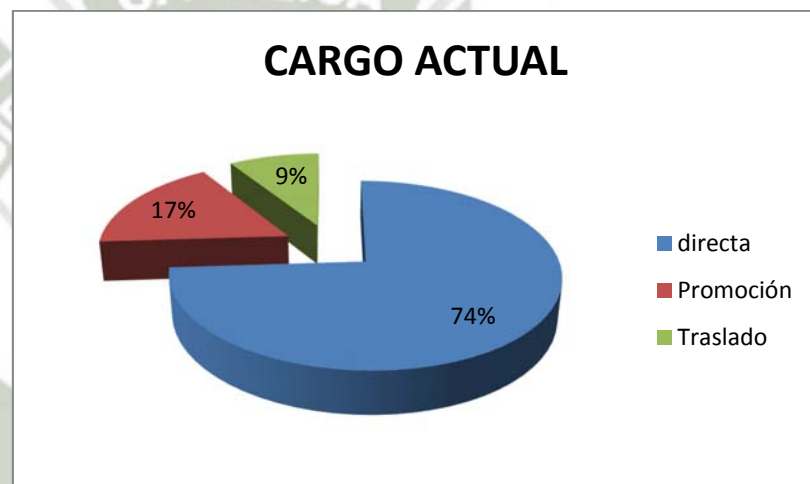
CUADRO N° 4: CARGO ACTUAL

CARGO ACTUAL	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Directa	17	74%
Promoción	4	17%
Traslado	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 4: CARGO ACTUAL



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Se puede notar que existe un alto porcentaje (74%) de empleados que obtuvieron el cargo por incorporación directa, lo cual permite deducir que el tipo de reclutamiento más utilizado por la empresa es el externo, teniendo mayormente como fuente la recomendación de candidatos.

Un sano enfoque de reclutamiento debe explorar como primera fuente la propia empresa, luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado

- ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

CUADRO N° 5: LLENADO DE PLANILLA DE SOLICITUD

LLENADO DE PLANILLA DE SOLICITUD	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 5: LLENADO DE PLANILLA DE SOLICITUD



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

En la fase inicial del proceso de reclutamiento, la empresa necesita obtener información clara acerca de los aspirantes a las vacantes, por lo que habitualmente éstos deben registrar sus datos en algún formato suministrado por el empleador. Tanto en el cuadro como en el gráfico anterior se muestran los resultados relacionados con el llenado de la planilla de solicitud de empleo por parte del personal interno de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A., al momento de expresar su deseo de incorporarse a la organización.

La información presentada en el cuadro citado indica que el 83% del personal afirma que no llenaron una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa. Sin embargo, el 17% de los empleados manifestó haber llenado la manifestada planilla. En virtud de que es recomendable que todos los aspirantes llenen su solicitud, puede considerarse como una deficiencia que más de la mitad de los empleados actuales no lo hayan hecho.



- ¿Cuáles fueron los documentos consignados por usted para la solicitud del empleo?

CUADRO N° 6: DOCUMENTOS CONSIGNADOS POR USTED

DOCUMENTOS CONSIGNADOS POR UD.	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
C.V	21	91%
Otros	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 6: DOCUMENTOS CONSIGNADOS POR USTED



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Puede observarse que el 91% de los aspirantes presentó Curriculum Vitae, lo cual es importante porque este documento, funciona como un portafolio del candidato y trae consigo los datos personales, objetivos propuestos, experiencia profesional y habilidades, etc. Sin embargo el C.V. debe ser acompañado de otros documentos que soporten la información suministrada (certificados de trabajo, constancias, otros). Un porcentaje relativamente bajo (9%) presentaron otros documentos.

Todo implica fallas en esta fase del proceso, pues en la mayor parte de los casos, la empresa se conformó con los datos que el

interesado incorporo al currículum sin que tal información pudiera ser sustentada debidamente.



• Selección de Personal

Encuestas	SELECCIÓN DE PERSONAL																						
	Cómo fue convocado por la empresa				Entrevista previa		Quién realizó la entrevista					tipo de prueba		examen médico		resultado proceso selección				considera Proceso de Selección			
	Cita Telefónica	Correo Electronico	Carta	Otros	Si	No	Gerente General	Jefe RRHH	Asist. RRHH	Jefe Inmediato	Otros	Si	No	Si	No	directa	carta	telefono/ correo electronico	Otros	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	x				x					x	x			x	x						x		
2				x	x				x			x		x					x				x
3	x				x			x			x			x			x				x		
4	x				x				x		x			x	x						x		
5				x	x				x		x			x	x						x		
6	x				x			x				x		x			x			x			
7	x				x			x			x			x			x			x			
8	x				x			x				x		x			x			x			
9				x	x				x			x		x			x					x	
10				x	x				x			x		x	x						x		
11	x					x		x				x		x	x							x	
12	x				x		x					x		x							x		
13				x	x		x						x		x	x					x		
14	x				x					x	x			x			x				x		
15				x	x		x					x		x	x						x		
16				x		x	x					x		x	x						x		
17				x	x				x			x		x	x						x		
18				x		x				x	x			x					x			x	
19				x	x		x					x		x	x						x		
20	x				x					x		x		x	x						x		
21				x	x			x				x		x	x							x	
22				x	x			x				x		x	x							x	
23				x	x			x				x		x	x							x	
	10			13	20	3	5	8		6	4	9	14	1	22	15		6	2	1	15	6	1
Porcentaje	43%	0%	0%	57%	87%	13%	22%	35%	0%	26%	17%	39%	61%	4%	96%	65%	0%	26%	9%	4%	65%	26%	4%



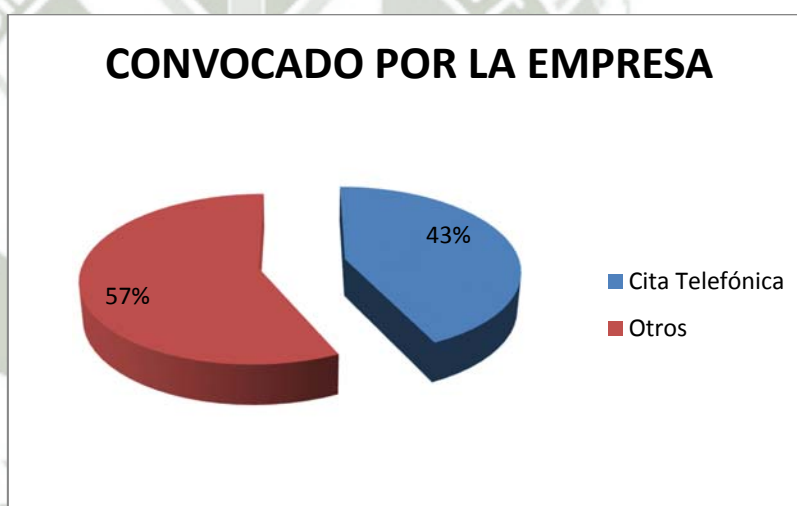
- ¿Cómo fue convocado por la empresa a participar en el proceso de selección de personal?

CUADRO N° 7: CONVOCADO POR LA EMPRESA

CONVOCADO POR LA EMPRESA	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Cita Telefónica	10	43%
Correo Electrónico	0	0%
Carta	0	0%
Otros	13	57%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 7: CONVOCADO POR LA EMPRESA



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

La convocatoria para la selección de personal, que lleva a cabo CSI. S.A., nos demuestra en un mayor porcentaje (57%) que esta se realiza de manera informal, e indirectamente a través de los propios trabajadores, quienes informan a los postulantes de su entorno para participar en el proceso de selección. Adicionalmente, la empresa realiza la convocatoria haciendo uso de las citas telefónicas (43%), lo anteriormente expuesto nos demuestra que no existe una política definida por parte de la

empresa para convocar de manera eficaz y eficiente a los diferentes postulantes que aspiran acceder a la cobertura de los cargos convocados.



- ¿Fue usted sometido a alguna entrevista previa?

CUADRO N° 8: ENTREVISTA PREVIA

ENTREVISTA PREVIA	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	20	87%
No	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 8: ENTREVISTA PREVIA



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

De los resultados que arroja el presente cuadro, nos lleva a concluir que la empresa dentro del proceso de selección que desarrolla hace uso de la entrevista previa en un 87%, lo que nos demuestra la subjetividad que en muchos casos prima para la selección de postulantes a los diferentes cargos que se presentan y se requiere para cubrir las necesidades operativas de sus actividades y diferentes proyectos.

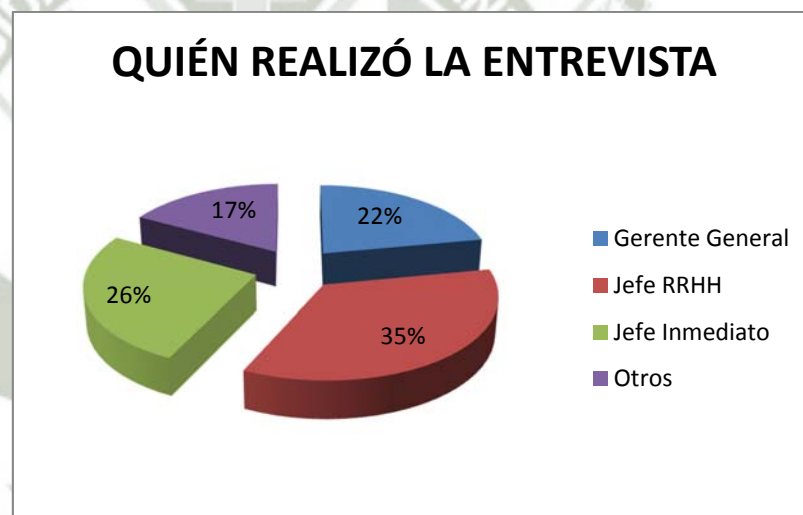
- ¿Quién(es) le(s) realizó (aron) la(s) entrevista(s)?

CUADRO N° 9: QUIÉN REALIZÓ LA ENTREVISTA

QUIÉN REALIZÓ LA ENTREVISTA	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Gerente General	5	22%
Jefe RRHH	8	35%
Jefe Inmediato	6	26%
Otros	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 9: QUIÉN REALIZÓ LA ENTREVISTA



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

Resulta importante determinar quien mayormente realiza las entrevistas a los postulantes en el proceso de selección de personal que lleva a cabo la empresa, y es a través del presente cuadro que nos ilustra que es el jefe del departamento de Recursos Humanos, quien mayormente lleva a cabo las entrevistas a los postulantes (35%), siguiéndole con un 26% el jefe inmediato quien participa de manera casi directa en el proceso de selección. En tanto, el gerente general, igualmente tiene una participación en las

entrevistas en un 22%; y finalmente, un grupo disperso identificado como otros, conforman el 17% de los entrevistadores. La información obtenida, nos lleva a pensar que las entrevistas se realizan de manera aislada y segmentada, según la importancia del cargo a ocupar.



- ¿En el proceso de selección le han aplicado examen de conocimiento?

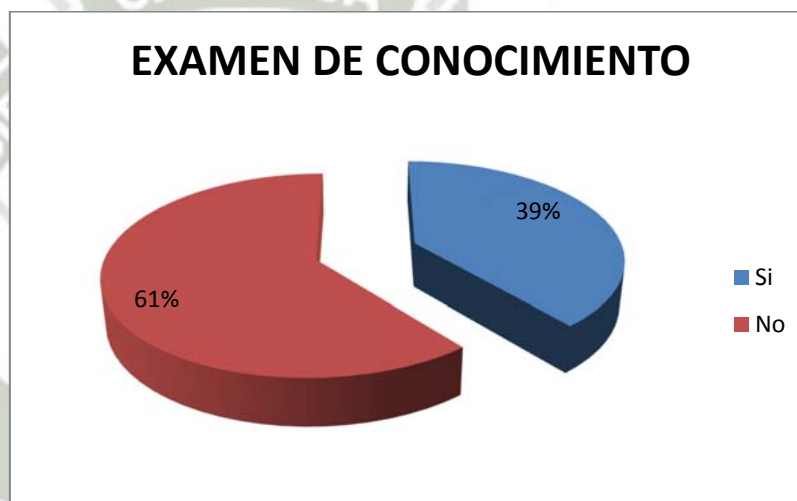
CUADRO N° 10: EXAMEN DE CONOCIMIETO

EXAMEN DE CONOCIMIENTO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	9	39%
No	14	61%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10: EXAMEN DE CONOCIMIENTO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Destaca en este cuadro el alto porcentaje del personal (61%) al cual no se le aplico ningún tipo de prueba, representando esto una gran deficiencia en el proceso de selección desarrollado por la empresa C.S.I. S.A.. Las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos y así hacer la elección de aquel que se adapte mejor a los requerimientos del cargo, lo que significa que sin la aplicación de estas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumpla con los requerimientos exigidos para su desempeño.

El 39% del personal que fue sometido a una prueba comentó que ésta fue una prueba de conocimientos generales y específicos. Los

beneficios de esta prueba se incrementan si es aplicada en forma científica a todos los aspirantes a un cargo y son combinadas con otras que midan ciertas destrezas y habilidades necesarias para ocupar el mismo, situación que no se evidencia en la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.



- ¿Fue sometido a algún examen médico?

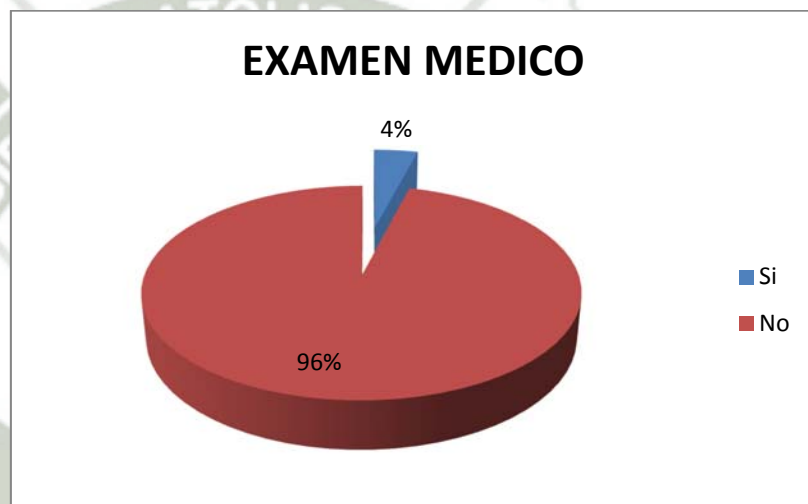
CUADRO N° 11: EXAMEN MÉDICO

EXAMEN MEDICO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	1	4%
No	22	96%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11: EXAMEN MÉDICO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

El examen medico es un paso indispensable en el proceso de selección, pues permite determinar las aptitudes físicas y mentales de los aspirantes, y conocer su estado de salud. Gracias a estos exámenes, se puede evitar que se incorporen empleados con problemas de salud o que estén en propensos a tenerlos, o que realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos.

La información recogida del personal de C.S.I. S.A. indica que el 96% de los trabajadores, al momento de ingresar a la empresa no fue sometido a algún examen medico. Esta situación, además de ser potencialmente peligrosa para los empleados, desfavorece a la empresa. Al no realizarse los exámenes la empresa no puede verificar las condiciones de salud de sus potenciales trabajadores,

lo que genera el riesgo de que el futuro empleado no se encuentre físicamente apto o se ausente con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Todo ello genera consecuencias económicas para la empresa, pues eleva los costos por gastos médicos, ausencia en los puestos de trabajados, permios constantes, rotación de personal y baja productividad.

Sin embargo, esta situación esta siendo superada por los cambios que se vienen dando en materia de legislación sobre la seguridad y salud en el trabajo, que obliga a todas las empresas sin excepción a realizar los exámenes médicos a sus trabajadores, especialmente a los que recién se incorporan.



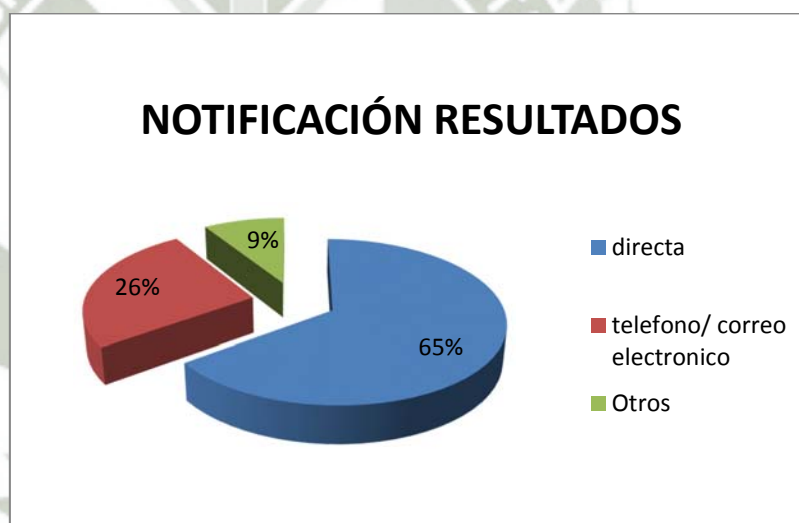
- ¿Cómo le notificaron el resultado del proceso de selección?

CUADRO N° 12: NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS

NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Directa	15	65%
Carta	0	0%
Teléfono/ correo electrónico	6	26%
Otros	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12: NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

La empresa en relación a la forma como realiza la notificación de los resultados del proceso de selección que esta realiza, nos muestra en primer lugar (65%), que ésta es notificada de manera directa y personal al postulante elegido, y un porcentaje del 26%, que es notificado con los resultados del proceso utilizando medios como el teléfono y el correo electrónico. En tanto, que otras formas de notificación alcanzan el 9%

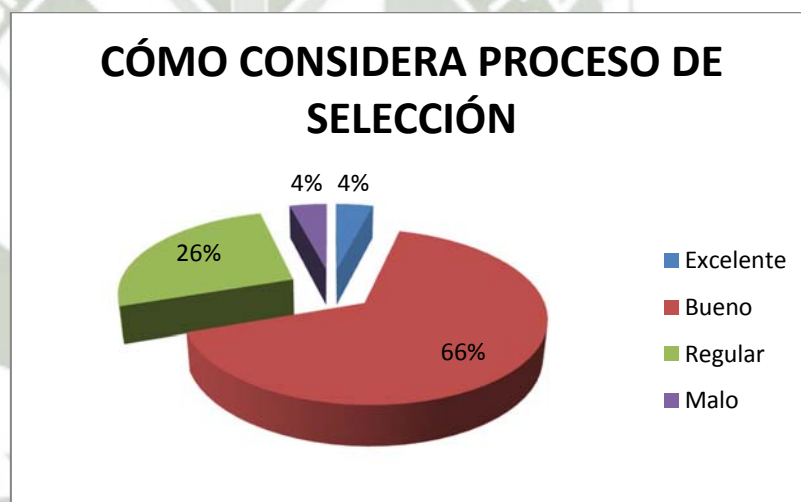
- ¿Cómo considera usted que fue el proceso de selección aplicado por la organización?

CUADRO N° 13: CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE SELECCIÓN

¿CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE SELECCIÓN?	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	1	4%
Bueno	15	66%
Regular	6	26%
Malo	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 13: CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

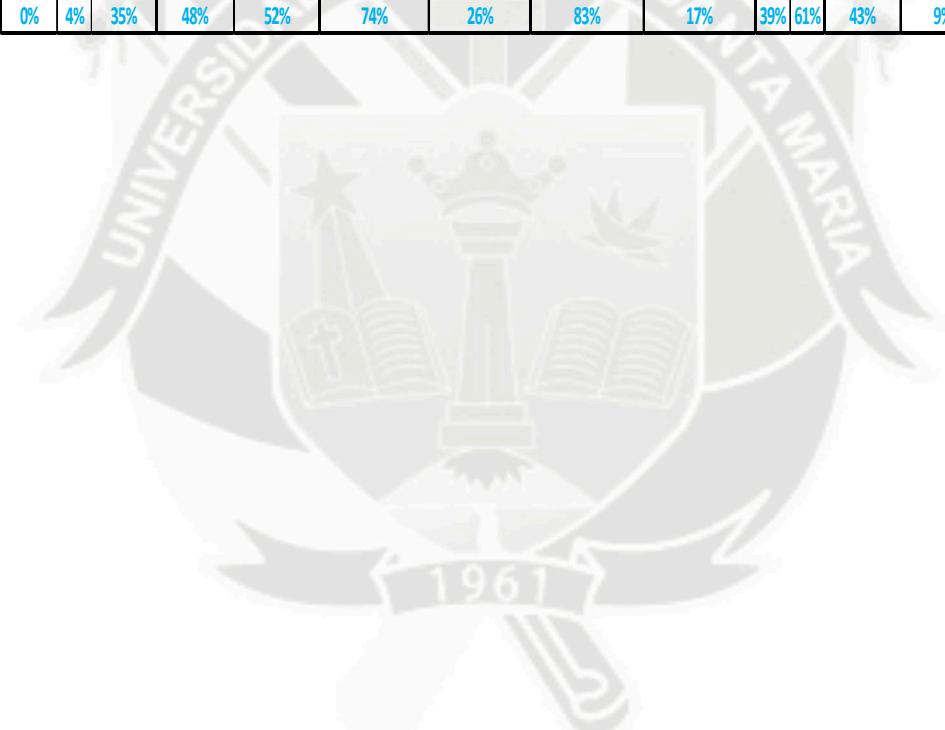
La apreciación que hacen los trabajadores respecto al proceso de selección a que fueron sometidos, resulta evidentemente subjetiva, toda vez que fueron favorecidos con la elección para desempeñar el cargo al cual postularon, lo cual, les impide realizar una evaluación objetiva y real de como se llevo a cabo dicho proceso. Sin embargo, a manera de información y por respeto a las opiniones vertidas podemos observar que el 66% del personal consideran que la evaluación fue buena; el 26% señala que ésta fue

regular; y un 4%, en cada caso que estima que dicho proceso fue malo y excelente respectivamente.



• Inducción de Personal

Encuestas	INDUCCIÓN DE PERSONAL																							
	Apertura File Personal		Material Suministrado				Info. Polit. Benef. Lab.		presentacion ante el personal		Informacion func. inherentes		Riesgos		Quién le proporcionó información sobre la empresa					Considera proceso de inducción				
	Si	No	Carta	R.I.	R.S.S.T.	E.O.	Ninguno	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Jefe RRHH	Asist. RRHH	Asist. Social	Jefe Inmediato	Otro	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	x			x				x	x			x		x				x				x		
2	x					x		x		x	x			x	x									x
3		x		x				x	x		x		x			x							x	
4	x			x				x		x		x		x			x					x		
5		x				x		x		x		x		x		x						x		
6	x			x				x		x		x		x	x							x		
7	x					x		x		x		x		x	x								x	
8	x			x				x		x		x		x	x							x		
9		x		x				x		x		x		x			x					x		
10		x	x						x		x			x				x					x	
11	x			x				x		x		x		x	x								x	
12	x			x				x		x		x		x	x							x		
13	x					x		x		x			x	x				x						x
14		x		x				x	x				x	x				x					x	
15	x					x		x	x				x	x					x					x
16	x			x				x		x		x		x	x							x		
17	x					x		x		x		x		x				x				x		
18	x			x				x		x		x		x	x							x		
19	x			x				x		x		x		x				x				x		
20	x			x				x		x		x		x				x					x	
21	x					x		x	x		x			x	x									x
22		x				x		x	x		x			x						x			x	
23	x					x		x	x		x			x	x									x
	17	6	1	13		1	8	11	12	17	6	19	4	9	14	10	2	2	7	2	0	10	8	5
Porcentaje	74%	26%	4%	57%	0%	4%	35%	48%	52%	74%	26%	83%	17%	39%	61%	43%	9%	9%	30%	9%	0%	43%	35%	22%



- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le abrieron su file personal?

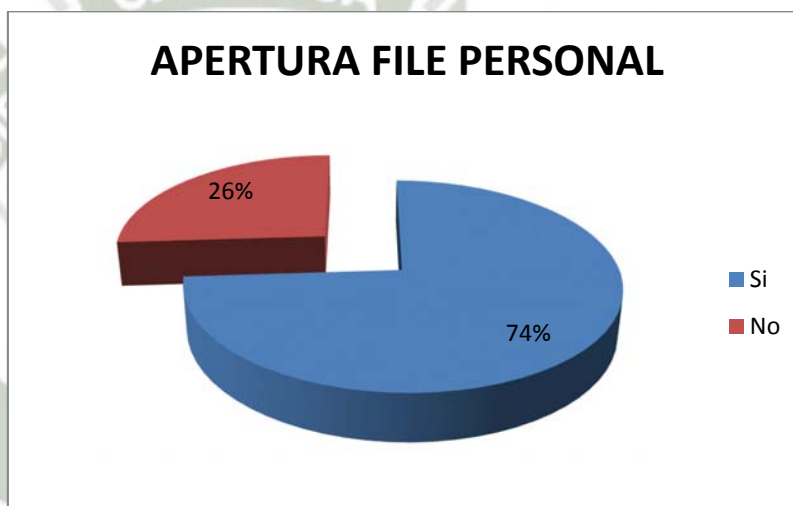
CUADRO N° 14: APERTURA FILE PERSONAL

APERTURA FILE PERSONAL	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	17	74%
No	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14: APERTURA FILE PERSONAL



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Resulta sumamente importante dentro del proceso de inducción de personal la apertura del file personal, que es el primer paso para integrar a la base de datos de la empresa toda la información personal requerida del nuevo trabajador que se incorpora a la organización, por ende, llama la atención que del 100% de trabajadores solo a un 74% se le abre el file personal y a más de una cuarta parte (26%) no se cumplió con abrir su file personal, lo cual perjudica y contribuye al desconocimiento de los conocimientos, aptitudes y competencias que trae consigo el nuevo trabajador.

- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le suministraron algún material con información concerniente a la misma?

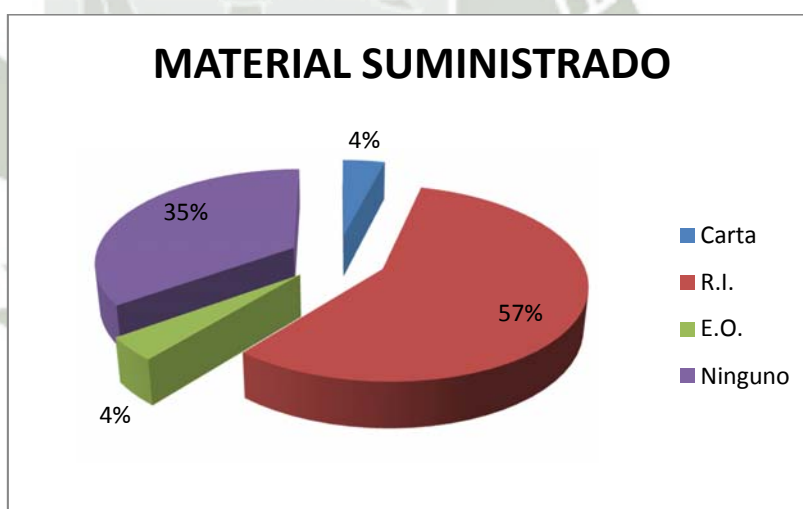
CUADRO N° 15: MATERIAL SUMINISTRADO

MATERIAL SUMINISTRADO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Carta	1	4%
Reglamento Interno	13	57%
Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	0	0%
Estructura organizativa	1	4%
Ninguno	8	35%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 15: MATERIAL SUMINISTRADO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

En estos gráficos se dejan en manifiesto que el 57% del personal en la empresa recibió información sobre la misma en el momento de su ingreso. Esta situación puede ser considerada como

desfavorable, pues el 43% de los empleados ingresaron a la empresa sin una idea clara de la misma, así como sobre la finalidad o razón de ser de la organización a la que debe servir (misión), igualmente la proyección futura de la empresa (visión), pudiendo generar desorientación respecto a su trabajo, valores y prioridades, que deben seguir para el logro del éxito empresarial. La información de la empresa debe ser suministrada a la totalidad de los trabajadores que se integran a C.S.I. S.A., a efecto, de si conocimiento que les facilite comprender sus funciones y cómo contribuir con eficacia a los objetivos establecidos y orientar su comportamiento frente el destino que la empresa desea construir y realizar



- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le informaron acerca de las políticas y beneficios laborales, normas y procedimientos de la empresa?

CUADRO N° 16: INFORMACIÓN ACERCA DE POLÍTICAS, BENEFICIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	11	48%
No	12	52%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16: INFORMACIÓN ACERCA DE POLÍTICAS, BENEFICIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

A todo empleado que ingresa a una organización, se le debe dar a conocer los parámetros (normas y procedimientos) por los cuales deberá regirse para la ejecución de sus funciones, al igual de las políticas y beneficios que recibirá como contraprestación por sus servicios.

Los resultados correspondientes a la información suministrada al personal de la empresa acerca de esos aspectos refleja que el 48%

del personal afirmó que al momento de su incorporación fue informado acerca de los beneficios laborales, normas y procedimientos de C.S.I. S.A. pero resulta negativo que un 52% de los empleados no haya recibido tal información, pues esto puede producir omisiones y errores, incertidumbres, e incumplimiento de parámetros establecidos para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Del mismo modo, el desconocimiento de los beneficios laborales a los cuales tienen derecho los trabajadores, puede impedir que estos hagan uso efectivo de los mismos, o producir como consecuencia del desconocimiento exigencias no contempladas en su contrato. Por lo tanto, es imprescindible que la información sea suministrada de manera precisa a todos los trabajadores de la empresa, contribuyendo así a una relación armónica entre las partes involucradas en la relación laboral.



- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le hicieron la presentación formal ante todo el personal de la empresa?

CUADRO N° 17: PRESENTACIÓN ANTE EL PERSONAL

PRESENTACIÓN ANTE EL PERSONAL	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	17	74%
No	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 17: PRESENTACIÓN ANTE EL PERSONAL



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Un elemento fundamental para facilitar la inducción y adaptación del nuevo empleado, es la presentación formal ante el grupo social en el cual se va a desenvolver, permitiéndole saber a quien debe reportar y con quien hará equipo de trabajo. Los resultados relacionados con la presentación formal a todos los miembros de la organización y de manera específica del jefe inmediato y compañeros de trabajo del área en el cual se desenvolverá muestran que el 74% de los trabajadores, al momento de su incorporación le hicieron la presentación formal, lo cual es

beneficioso para C.S.I. S.A. y los trabajadores, pues ello, contribuye a la socialización y a la adaptación inicial del trabajador a la empresa y al ambiente social donde va a trabajar.



- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le suministraron la información sobre las funciones inherentes del área de trabajo y de su cargo?

CUADRO N° 18: INFORMACIÓN FUNCIONES INHERENTES AL CARGO

INFORMACION FUNCIONES INHERENTES AL CARGO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	19	83%
No	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 18: INFORMACION FUNCIONES INHERENTES AL CARGO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
Elaboración: Propia

Para el buen desempeño de un cargo por parte de un nuevo trabajador, es necesario que a este se le suministre la información inherente a sus funciones, para comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización y lo que espera ésta de su desempeño.

Los resultados nos muestran que el 83% de los trabajadores, al momento de su incorporación a la empresa, recibió información sobre las funciones inherentes a su cargo y como deben ejecutarlas. Sin embargo, el 17% restante no la recibió. De tal forma que, en el caso de C.S.I. S.A., la omisión de este tipo de información, puede estar contribuyendo a que estos no puedan desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia, generando omisiones y errores, que afectan el nivel de desempeño e incrementan los costos operativos de las actividades que ellos deben desarrollar, incidiendo de manera negativa en el éxito empresarial.



- Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A. ¿Le notificaron los riesgos a los que usted estaba expuesto en su trabajo?

CUADRO N° 19: NOTIFICACIÓN DE RIESGOS EN SU TRABAJO

NOTIFICACIÓN DE RIESGOS EN SU TRABAJO	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	9	39%
No	14	61%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 19: NOTIFICACIÓN DE RIESGOS EN SU TRABAJO



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Toda empresa esta en la obligación de proteger a sus recursos humanos contra cualquier evento que amenace su vida o su salud. En el presente caso, materia de estudio, la información revela que el 61% no recibió notificación sobre los riesgos a los cuales estaba expuesto en el ejercicio de su respectivo cargo. Esto puede tener varias consecuencias, en primer lugar, la empresa está incumpliendo con la normatividad legal referida a la seguridad y salud en el trabajo; en segundo lugar, el nuevo trabajador, al no obtener una información precisa acerca de los riesgos asociados

con el desarrollo de las actividades del cargo puede sufrir algún tipo de accidente laboral o enfermedad ocupacional que atente contra su salud y su bienestar; y en tercer lugar, la ocurrencia de este tipo de accidentes y enfermedades representa un peligro para la integridad del trabajador, se suma el costo adicional para la empresa generado por el ausentismo, los gastos médicos, y las posibles sanciones legales que ello implique, y que necesariamente incidan en su productividad.



- ¿Quién(es) le(s) proporciono (aron) la información de la empresa?

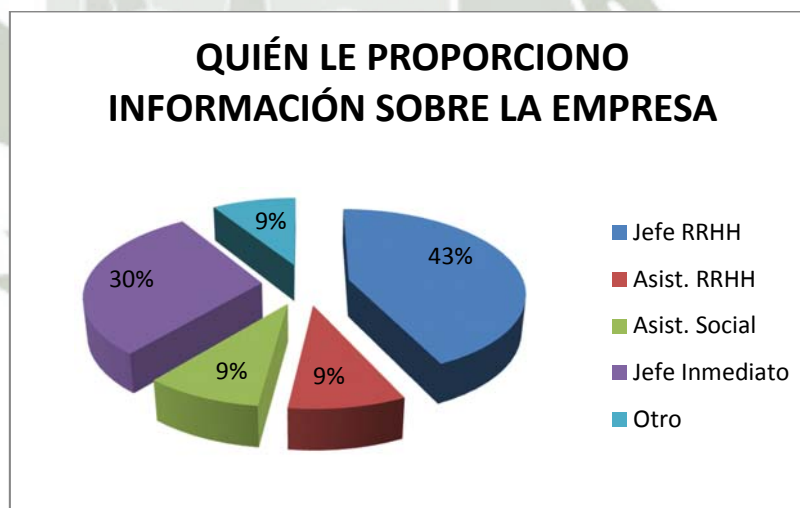
CUADRO N° 20: QUIÉN LE PROPORCIONÓ INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿QUIÉN LE PROPORCIONÓ INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA?	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Jefe RRHH	10	43%
Asistente de RRHH	2	9%
Asistente Social	2	9%
Jefe Inmediato	7	30%
Otro	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 20: QUIÉN LE PROPORCIONÓ INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

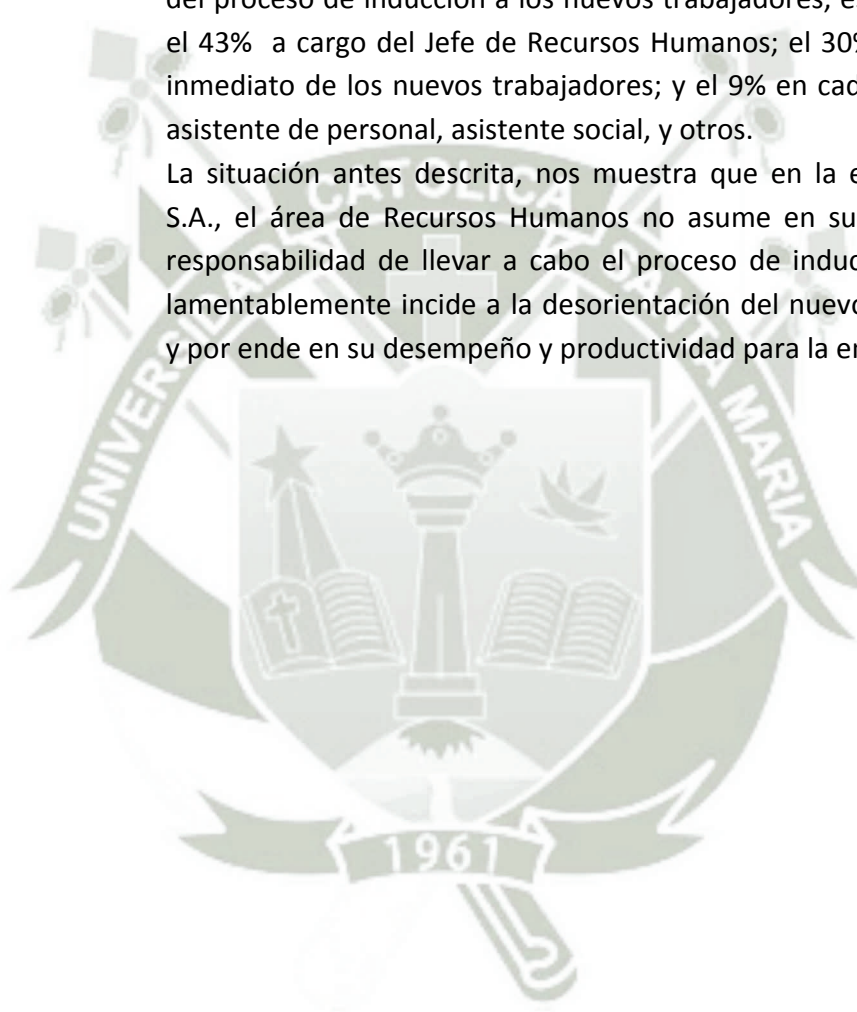
Elaboración: Propia

El proceso de inducción no puede ser improvisado. En toda empresa se hace necesario que el departamento de Recursos

Humanos asuma formalmente la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción a los nuevos trabajadores que se integran a la organización. Para ello, se hace necesario la aplicación de procedimientos adecuados y la divulgación de información esencial para integrar rápidamente y de manera eficiente al trabajador en el cargo que va a desempeñar.

Sin embargo, el cuadro anterior nos muestra que los responsables de proporcionar la información sobre la empresa CSI. S.A., dentro del proceso de inducción a los nuevos trabajadores, está dado por el 43% a cargo del Jefe de Recursos Humanos; el 30% por el jefe inmediato de los nuevos trabajadores; y el 9% en cada caso, para asistente de personal, asistente social, y otros.

La situación antes descrita, nos muestra que en la empresa CSI. S.A., el área de Recursos Humanos no asume en su totalidad la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción, lo que lamentablemente incide a la desorientación del nuevo trabajador, y por ende en su desempeño y productividad para la empresa.



- ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción aplicado por la empresa?

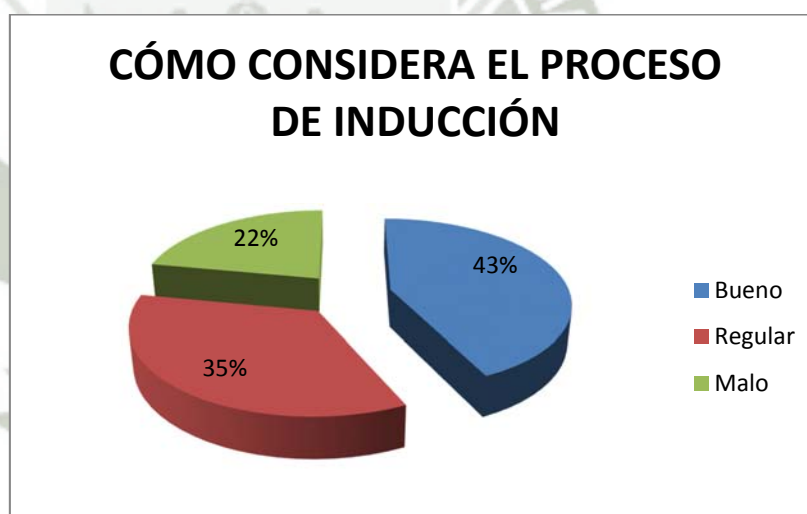
CUADRO N° 21: CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

¿CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE INDUCCIÓN?	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	10	43%
Regular	8	35%
Malo	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 21: CÓMO CONSIDERA EL PROCESO DE INDUCCIÓN



Fuente: Comercio, Servicios e Inversiones S.A.

Elaboración: Propia

Para finalizar el análisis del proceso de inducción en la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. se pidió la opinión de los trabajadores sobre dicho proceso y los resultados recogen de manera subjetiva los siguientes porcentajes.

En primer lugar considera un 43% de las opiniones que el proceso de inducción es bueno; en tanto, que un 35% considera que el proceso de inducción al cual fueron sometidos es regular; y finalmente, un grupo de trabajadores (22%) considera que este fue malo.

Esto nos lleva a la conclusión que un 57% de los trabajadores, conformado por la suma de los que considera regular y malo no les satisface la forma como se llevo a cabo el proceso de inducción durante su incorporación a la empresa.



25. Conclusiones

Después de haber recolectado, analizado e interpretado la información relacionada con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados a los trabajadores de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. (C.S.I. S.A.), se ha elaborado el cuerpo de conclusiones que a continuación se presenta.

General

- Ha quedado demostrado en la presente investigación que el proceso actual de Reclutamiento y Selección que desarrolla la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A., no está dando los resultados mas óptimos y esperados para la organización, debido a que este se realiza de manera improvisada, lo cual, afecta el logro de los objetivos organizacionales que espera alcanzar la empresa (desempeño eficiente de sus recursos humanos).
- Que la falta de una gestión de personal adecuada y eficaz del proceso de selección de personal, perjudica el desarrollo y cumplimiento eficiente de las actividades de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.
- Que al no tener debidamente definido las personas responsables de llevar a cabo la selección de personal, se produce una diversificación de criterios, desconcentración de medios, así como de personas.

En cuanto al reclutamiento de personal

- El medio de reclutamiento que prevalece en la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A. es el de la presentación o recomendación de candidatos por trabajadores o terceros.
- Carece de diversidad de fuentes de reclutamiento externo (medios de comunicación, bolsas de trabajo, centros de estudios – universidad, institutos, etc.-) siendo la más aplicada la recomendación por terceros (trabajadores que laboran en la empresa).
- Que las fuentes de reclutamiento interno en Comercio, Servicios e Inversiones S.A. son prácticamente inaplicables, por cuanto la empresa carece de políticas de desarrollo y formación de personal.

En cuanto a la selección de personal

- En la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A., el proceso de selección se realiza con serias deficiencias. Por lo general, se aplica el modelo de colocación ya que en muchos casos solamente existe un aspirante.
- Que el proceso de selección en la empresa Comercios, Servicios e Inversiones S.A., está basado en la improvisación debido a la carencia de una política definida que señale el camino a seguir y permita el control posterior de los resultados de la selección.
- Los aspirantes a los cargos vacantes en la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A., en su mayoría fueron seleccionados de manera subjetiva, ya que no se les aplicó ningún tipo de prueba, generando con ello que la organización no pueda saber con certeza si estos cumplen con los requisitos y el perfil exigido para ocupar la vacante existente.
- La empresa no realiza ningún examen medico a los aspirantes como parte del proceso de selección, siendo esto una situación irregular que pudiera la larga perjudicar a la misma, ya que tal omisión pone en riesgo la salud y seguridad del aspirante, así como acarrear problemas legales a la empresa por el incumplimiento de sus obligaciones patronales.

En cuanto a la inducción

- El proceso de inducción se realiza de manera informal, sin un plan y objetivos definidos, con entrega de información incompleta y carente de medios de evaluación y control del mismo.
- Que se cumple con la presentación del nuevo trabajador al Jefe y al grupo de trabajo, pero lamentablemente no existe suficiente información estructurada sobre las normas y procedimientos, políticas sobre beneficios a los que el trabajador tiene derecho, así como la divulgación de la estructura organizativa y de las funciones inherentes al cargo.

26. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones, dirigidas a los directivos de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A., interesados en mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En general

- Establecer políticas claras en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tales procesos. En concreto, se sugiere el diseño de un Manual de reclutamiento y selección de personal y un manual de inducción para el personal interno de la empresa.
- Incluir entre las políticas de reclutamiento y selección la obligatoriedad y cumplimiento de las fases básicas del proceso de selección: solicitud, examen de conocimientos, pruebas psicotécnicas, entrevista, reconocimiento médico, y proceso de inducción.
- A efecto de facilitar y determinar el perfil que deben reunir los candidatos a los diferentes cargos existentes en la organización, dentro del proceso de selección, es recomendable la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la empresa (MOF), el mismo, que además, será de suma utilidad en la etapa de inducción.

En materia de reclutamiento y selección

- Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección, donde se incluya los siguientes aspectos: procedimientos para la requisición de personal; elaboración del perfil del candidato a partir de la descripción del cargo; selección de medios adecuados de reclutamiento de personal dependiendo del tipo de cargo; presentación de solicitud de empleo, acompañado de currículum vitae, documentos probatorios y de los originales para efectos de verificación de las credenciales y, finalmente, mecanismos de evaluación del proceso.

- Dar prioridad al tipo de reclutamiento interno como parte de la política de la empresa, para obtener el recurso humano necesario en determinados casos, y contribuir así al desarrollo y mejora profesional de sus empleados.
- Estando demostrado que, el proceso de reclutamiento y selección actual que lleva a cabo la empresa, es lento y engorroso tanto para el área de recursos humanos como para los candidatos, es recomendable la revisión del mismo, para obtener una mejor captación y selección de personal.
- Involucrar y dar participación activa a los jefes inmediatos en la selección del candidato a través de la entrevista técnica y de conocimientos, ya que son estos quienes conocen con precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo.

En materia de inducción

- Elaborar el Manual de Inducción de la empresa, en el que se incluya los siguientes aspectos: información sobre los aspectos que comprende el proceso de inducción, áreas que intervienen en el proceso, responsables de la inducción en cada área involucrada; evaluación e informe final del jefe inmediato del nuevo trabajador. Todo ello a través de un formato preestablecido.
- Incluir en el Manual de Inducción una Carpeta de Bienvenida que contenga información clara y precisa acerca de la empresa, tal como: Misión, visión, valores, objetivos y estructura organizativa de la empresa; beneficios a los que tienen derecho los trabajadores, políticas, normas y procedimientos oficialmente establecidos, notificación de riesgos y cualquier otra información que se considere necesaria.
- Establecer, para efectos de su inclusión en el Manual de Inducción, mecanismos y formatos que permitan la evaluación del proceso, tomando como base el informe que emitirá el jefe inmediato antes del vencimiento del periodo de prueba legalmente establecido, de tal manera que permita determinar la integración definitiva del trabajador a la organización.

Bibliografía

Textos

- Arias Galicia, Fernando, (1991), *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Trillas
- Avellaneda, Justo, (1972), *Psicología*, Lima
- Bingham, W.V. Moore, B.V (1973), *Cómo Entrevistar*, Madrid, Editorial Rialp
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc.Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill
- David, Fred, (1993), *Strategic Management*. United States of America Macmillan Publishing Company
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Panamericana.
- Díaz Barriga, Frida, (1990). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México: Trillas
- Dolan, Randall S. Schuler, Ramón, (1993), *La Gestión de Recursos Humanos*, España: McGraw- Hill/ Interamericana.
- Dolan, S. Shuler, R. y Valle, R. (2000). *La Gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw- Hill/ Interamericana.
- Hernández Sampieri, Roberto, (2010), *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Edit. McGraw Hill Interamericana, México
- Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

- Ibáñez Machicao, Mario, (2007), *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*, Editorial San Marcos, Primera Edición, Perú.
- Koontz, H. y Weirhrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª edición) México: Mc Graw- Hill.
- Meighan, M. (1996). *Programa de inducción*. Colombia: Legis.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Edit. Pretince Hall.
- Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Peña, M.B, (1997). *Dirección de Personal*. Sexta Edición. España, Hispano Europea
- Sánchez Barriga, F., (1986), *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, Ediciones IPN, México
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México: Iberoamericana.
- Villegas, J. (1998). *Administración de Personal*. Caracas: Vegas.
- Werther, W. y Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª edición). España: Mc Graw- Hill.

Separatas

- Saravia Dongo, Fredy, (2007), *Selección, Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, Segunda Edición, Escuela Profesional de Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Fuentes Electrónicas

- Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos*. Disponible en <http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm>.
- www.zonaempresarial.com.pe

Fuentes Legales

- La Constitución Política del Perú
- Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N° 003-97-TR(27.03.97)



ANEXO

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCION DE DATOS
(CUESTIONARIO)

**CUESTIONARIO SOBRE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAL APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE
COMERCIO, SERVICIO E INVERSIONES S.A. (C.S.I. S.A.)
AREQUIPA - PERÚ 2012**

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como finalidad recabar información acerca de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal aplicados a los empleados de la Empresa de Comercio, Servicio e Inversiones S.A. (C.S.I. S.A.).

La información que usted va a suministrar es confidencial y anónima, sólo será utilizada para lograr el objetivo de esta investigación, la cual será presentada por la bachiller Claudia Alejandra Vela Alegre, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Católica Santa María.

No será divulgada ninguna respuesta individual ni personal, por lo tanto, se le agradece ser lo más sincero posible con el fin de garantizar la efectividad de esta investigación. Se le agradece de antemano la colaboración prestada para lograr los objetivos de esta investigación.

INSTRUCCIONES.

A continuación se le solicita un conjunto de informaciones y opiniones relacionados con algunos aspectos demográficos y con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa. Marque con una "X" la alternativa que más se ajuste a su situación o a su opinión.

I DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Género
 - 1.1. Masculino
 - 1.2. Femenino

2. Cargo que ocupa actualmente en la Empresa:

3. Antigüedad en el Cargo
 - 3.1. Menos de un año
 - 3.2. Más de 1 año pero menos de 2 años
 - 3.3. Más de 2 años pero menos de 3 años
 - 3.4. Más de 3 años pero menos de 4 años
 - 3.5. 4 años o más

II. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4. ¿A través de que medio usted se enteró de que estaban solicitando personal en la empresa?
 - 4.1. Por anuncios en la prensa
 - 4.2. Por un empleado que presta servicio en la institución
 - 4.3. Por avisos en instituciones educativas
 - 4.4. Por oficinas de empleo
 - 4.5. Internet / Bolsas de trabajo
 - 4.6. Otros

5. ¿De qué forma llegó usted a ocupar su cargo actual?
 - 5.1. Incorporación directa al cargo
 - 5.2. Promoción
 - 5.3. Traslado

6. Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?
 - 6.1. si
 - 6.2. no

7. ¿Cuáles fueron los documentos consignados por usted para la solicitud del empleo? (puede marcar varias opciones)
 - 7.1. Carta / Solicitud de Trabajo
 - 7.2. Curriculum Vitae
 - 7.3. Carta de Presentación ó Recomendación
 - 7.4. Otros (especifique _____)

III. SELECCIÓN DE PERSONAL

8. ¿Cómo fue convocado por la empresa a participar en el proceso de selección de personal?
- 8.1. Cita Telefónica
 - 8.2. Correo Electrónico
 - 8.3. Carta
 - 8.4. Otros
9. ¿Fue usted sometido a alguna entrevista previa?
- 9.1. Si
 - 9.2. No
10. ¿Quién(es) le realizó (aron) la (s) entrevista (s)?
- 10.1. Gerente General
 - 10.2. Jefe de Recursos Humanos
 - 10.3. Asistente de Recursos Humanos
 - 10.4. Jefe inmediato del Cargo
 - 10.5. Otros (Especifique _____)
11. ¿En el proceso de selección le han aplicado examen de conocimiento?
- 11.1. Si
 - 11.2. No
12. ¿Fue sometido a algún examen médico?
- 12.1. Si
 - 12.2. No
13. ¿Cómo le notificaron el resultado del proceso de selección?
- 13.1. En forma directa
 - 13.2. A través de una carta
 - 13.3. Mediante comunicación telefónica / correo electrónico
 - 13.4. Otros
14. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de selección aplicado por la organización?
- 14.1. Excelente
 - 14.2. Bueno
 - 14.3. Regular
 - 14.4. Malo

IV. INDUCCIÓN DE PERSONAL

15. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le abrieron su file personal?
- 15.1. Si
- 15.2. No
16. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le suministraron algún material con información concerniente a la misma?
- 16.1. Carta de bienvenida
- 16.2. Reglamento Interno
- 16.3. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo
- 16.4. Estructura Organizativa
- 16.5. Otro (especifique: _____)
17. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le informaron acerca de las políticas y beneficios laborales, normas y procedimientos de la empresa?
- 17.1. Si
- 17.2. No
18. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le hicieron la presentación formal ante todo el personal de la empresa?
- 18.1. Si
- 18.2. No
19. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le suministraron la información sobre las funciones inherentes del área de trabajo y de su cargo?
- 19.1. Si
- 19.2. No
20. Al momento de su incorporación a la empresa C.S.I. S.A., ¿Le notificaron los riesgos a los que usted estaba expuesto en su trabajo?
- 20.1. Si
- 20.2. No
21. ¿Quién(es) le proporcionaron la información de la empresa?
- 21.1. Jefe de Recursos Humanos
- 21.2. Asistente Recursos Humanos
- 21.3. Asistente Social
- 21.4. Jefe Inmediato
- 21.5. Otro (especifique: _____)
22. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción aplicado por la empresa?
- 22.1. Excelente
- 22.2. Bueno
- 22.3. Regular
- 22.4. Malo

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCION DE DATOS **(ENTREVISTA)**

GUIA DE ENTREVISTA PARA SER APLICADA AL PERSONAL DEL **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA:**

COMERCIO, SERVICIO E INVERSIONES S.A. (C.S.I. S.A.)

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1.- ¿Poseen alguna planificación previa para cubrir futuras vacantes o sólo reaccionan cuando ésta surge?

El requerimiento de personal se atiende cuando surge la necesidad

2.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal?

Las Jefaturas de Área y los Jefes de Obra autorizan el inicio del trámite para la contratación de personal mediante el formato “Propuesta de Contratación de Personal”.

La Sub – Gerencia de Operaciones y Jefaturas de Áreas reciben el formato “Propuesta de Contratación de personal”, colocan su V°B° aprobando el inicio del trámite y lo envían al Departamento de Recursos Humanos para proceder conforme corresponda.

El departamento de Recursos Humanos inicia el trámite de Reclutamiento de personal de manera Directa o Indirecta:

Reclutamiento Director: se recurre a:

- Archivos clasificados de postulantes
- Archivos de practicantes que desempeñaron excepcionalmente bien
- Avisos en los diarios de la localidad o Lima (según el nivel y la especialidad de la vacante a cubrir)
- Bolsas de trabajo e internet
- Centros de estudios (universidades, institutos, academias, escuelas técnicas, etc.)

Reclutamiento Indirecto

- Se encarga el reclutamiento y selección a una empresa especializada con aprobación de la Gerencia General

3.- ¿Quiénes aplican el proceso de Reclutamiento de Personal? Especifique el cargo

Asistente de Recursos Humanos

4.- ¿Qué tipo de medios y técnicas utilizan para llevar a cabo el Reclutamiento de Personal?

Reclutamiento Directo se recurre a:

- Archivos clasificados de postulantes
- Archivos de practicantes que desempeñaron excepcionalmente bien
- Avisos en los diarios de la localidad o Lima (según el nivel y la especialidad de la vacante a cubrir)
- Bolsas de trabajo e internet
- Centros de estudios (universidades, institutos, academias, escuelas técnicas, etc.)

Reclutamiento Indirecto:

- se encarga el reclutamiento y selección a una empresa especializada con aprobación de la Gerencia General

5.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Reclutamiento de Personal?

Se analizan las competencias solicitadas y establecida en el perfil del cargo a ocupar en base a la documentación presentada por el postulante

SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal?

El asistente de Recursos Humanos efectúa la revisión de la documentación presentada por los postulantes en lo referente a estudios, antecedentes laborales, experiencia, etc., se procede a la depuración de los postulantes que no reúnen las competencias solicitadas, se presentan alternativas al área solicitante: gerencia General, Gerencia de Operaciones, Sub Gerencia de Operaciones, Jefes de Obras.

2.- ¿Quiénes aplican el proceso de Selección de Personal? Especifique el cargo

- Asistente de Recursos Humanos
- Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Sub Gerencia de Operaciones, Jefes de Obras, etc.

3.- ¿Cuáles son las técnicas que aplican en el proceso de Selección de Personal?

Se analizan las competencias solicitadas y establecida en el Perfil del cargo a ocupar en base a la documentación presentada por el postulante.

- Aplicación de pruebas escritas de conocimientos (con excepción de personal obrero)
- Entrevista personal
- Obtención de referencias personales de cada postulante

4.- ¿Cuál es el criterio base para la selección de los candidatos?

Resultado de la prueba de conocimientos, para el personal obrero resultado de la entrevista personal.

5.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Selección de Personal?

Pasados 03 meses, mediante evaluación del desempeño del nuevo trabajador

INDUCCIÓN DE PERSONAL

1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción de Personal?

El asistente de Recursos Humanos inicia el procesos de inducción al nuevo trabajador, orientado sobre la misión, visión, políticas de la empresa, etc., se le proporciona toda la información legal necesaria para el inicia de la relación laboral, así como el Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo

2.- ¿Quienes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifique el cargo

Asistente de Recursos Humanos

3.- ¿Cuál es el contenido de la Inducción de Personal?

Se orienta sobre:

- Misión, Visión, Políticas de la Empresa
- Se proporciona toda la información legal para el inicio de la relación laboral
- Se proporciona el Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4.- ¿Cuál es el lapso utilizado para la aplicación de este proceso y la distribución del mismo?

- Recursos Humanos: 01 hora
- Área de Trabajo: una jornada de labor

5.- ¿Cuál es el criterio que utilizan para la aplicación del proceso de Inducción de Personal?

Lograr que el nuevo trabajador conozca la empresa, sienta confianza y se sienta parte de ésta.

6.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Inducción de Personal?

- Logro de objetivos y metas
- Estudios de Satisfacción de personal
- Rotación de personal

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ: BASES LEGALES

La Constitución Política del Perú⁶⁸

Artículo 2º: Toda persona tiene derecho:

- 2. A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.
- 14. A contratar con fines lícitos, siempre que no se contravengan leyes de orden público.
- 15. A trabajar libremente, con sujeción a ley

Artículo 22º: El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Artículo 23: El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan.

El estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento productivo y de educación para el trabajo.

Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador. Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución o sin su libre consentimiento.

• ⁶⁸ La Constitución Política del Perú

Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N° 003-97-TR(27.03.97)⁶⁹

Título Preliminar

Capítulo I

Principios Fundamentales

Artículo 1. Son objetivos de la presente Ley:

- a. Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo
- b. Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad.
- c. Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales; y.
- d. Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes

Título I

Del contrato de Trabajo

Capítulo I

Normas Generales

Artículo 4. En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado.

El contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero podrá celebrarse en forma

⁶⁹ Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N° 003-97-TR(27.03.97)

verbal o escrita y el segundo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece.

También puede celebrarse por escrito contratos en régimen de tiempo parcial sin limitación alguna.

Título II

De Los Contratos de Trabajo Sujetos a Modalidad

Capítulo I

Del Ámbito de Aplicación

Artículo 53. Los contratos sujetos a modalidad pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar, excepto los contratos de trabajo intermitentes o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes.

Artículo 54. Son contratos de naturaleza temporal:

- a. El contrato por inicio o lanzamiento de una nueva actividad;
- b. El contrato por necesidades del mercado;
- c. El contrato por reconversión empresarial.

Artículo 55. Son contratos de naturaleza accidental:

- a. El contrato ocasional;
- b. El contrato de suplencia;
- c. El contrato de emergencia.

Artículo 56. Son contratos de obra o servicio:

- a. El contrato específico;
- b. El contrato intermitente;
- c. El contrato de temporada.

PROPUESTA





MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



ASPECTOS CONCEPTUALES

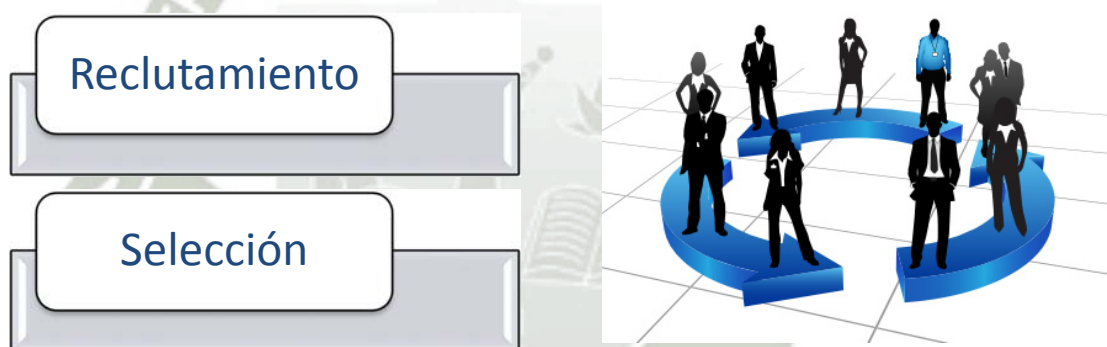
Definición:

La selección de personal se define como una:

“Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – candidatos – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos ó más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea...”

El sistema de selección de personal:

El sistema de selección de personal se realiza en dos etapas:



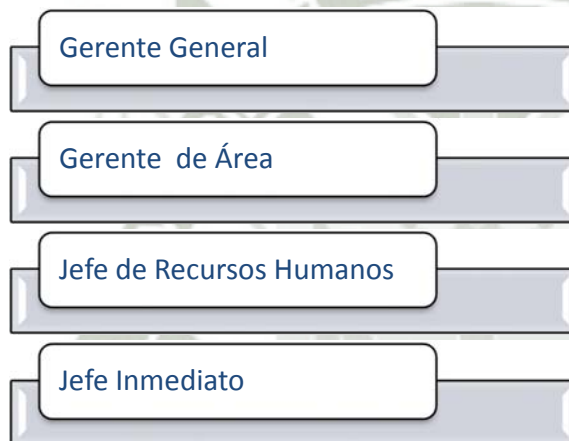
- **Reclutamiento:**

Es una actividad de divulgación orientada a identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos requisitos y estimularlos para que soliciten empleo, de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para llenar la plaza vacante. El reclutamiento puede ser interno o externo.

- **Selección**

Es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Para ellos, se aplican diferentes herramientas para la evaluación de candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas evaluaciones psicométricas, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluaciones y de idiomas. En esta etapa se incluye además, el registro de las personas elegibles, confecciones de la terna o nómina y la selección del o los candidatos.

Responsables de la Selección de personal





DESARROLLO

RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO INTERNO

Definición

El reclutamiento interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el trabajador puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal).

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Aumenta el grado de motivación del recurso humano
- Fortalece la lealtad y compromiso con la empresa
- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los trabajadores de la institución.



¿Cómo realizar una convocatoria interna?

Actividades Previas

- **Paso 1.** Programar el reclutamiento
Haga una lista de las diferentes actividades para realizar el reclutamiento, los recursos requeridos y los tiempos de cumplimiento

- **Paso 2.** Abrir el expediente físico
Con el propósito de mantener organizada en un solo portafolio o carpeta, la documentación que genere el reclutamiento, se debe de abrir el expediente físico.

En este expediente se registrará lo siguiente: requerimiento o propuesta de recursos humanos, copia de la descripción del puesto vacante y el perfil levantado, programación de la selección, la propuesta de publicación, criterios de selección, resolución final de los resultados de la selección, registro de la decisión de selección del candidato con la firma del Gerente General y de otros que sea importante y necesario mantener en este expediente.

- **Paso 3.** Definir los criterios de selección y los instrumentos de medición y evaluación

- Defina los criterios de selección con sus correspondientes instrumentos de medición o evaluación que se aplicaran a los candidatos
- En un concurso interno los criterios de selección deben enfocarse desde la perspectiva de la promoción de recursos humanos.

- **Paso 4.** Publicar la vacante
Antes, diseñe el cartel de publicación del concurso. Publíquelo durante 5 días hábiles, en todos los medios internos posibles: intranet, pizarras informativas, comedor. Incluya información como título del puesto, salario, beneficios, lugar de la vacante, requisitos, fecha de cierre y recepción de ofertas, donde y como presentar la oferta.

Para la publicación o divulgación de plazas vacantes, se debe tener presente el contenido del cartel y los medios para su publicación o divulgación.

- **Paso 5. Recibir ofertas**
Reciba los Curriculum el original y una copia, así como la documentación para la actualización del expediente personal, a partir del siguiente día hábil del periodo de cierre de la publicación. Se recomienda un plazo de un día hábil para la recepción de Curriculum
- **Paso 6. Analizar la oferta**
Analice si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, si las ofertas o Curriculum presentados tienen los datos completos y actualizados y, verifique con los originales, los títulos y certificaciones aportadas. También, si la oferta es suficiente para continuar el concurso.
- **Paso 7. Declaración desierta de la convocatoria**
Si al término del periodo de recepción de solicitudes, no se obtiene suficiente oferta, se procederá a declarar desierta la convocatoria interna y se procederá a la convocatoria de concurso externo.
- **Paso 8. Aplicar los predictores de selección**
En caso contrario, si se obtiene suficiente oferta, se procede a administrar los predictores de selección a los candidatos, para luego declarar los resultados finales de la selección e informar a los candidatos.
- **Paso 9. Calificar los predictores**
Corresponde a la elaboración de un resumen de los resultados de cada uno de los participantes para obtener la nota final.
- **Paso 10. Confeccionar y enviar la terna o nomina**
Confeccionar la terna o nomina con los candidatos elegibles en estricto orden de calificación descendente y enviarla al Gerente General.

RECLUTAMIENTO EXTERNO (DIRECTO)

Definición

El reclutamiento externo se realiza cuando se ha declarado desierta la convocatoria interna y se vuelve seguir con lo establecido. A partir de este momento, se decide atraer e identificar candidatos para ocupar la plaza vacante, mediante el empleo de fuentes de reclutamiento externas disponibles

VENTAJAS DE UN RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae personal nuevo y nuevas experiencias a la organización
- Renueva el personal de la empresa
- Se capitaliza y aprovecha inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras organizaciones o por el propio postulante



Normas

- Podrán participar en la convocatoria externa únicamente las personas que reúnan los requisitos y el perfil levantado de la plaza vacante.
- Si hay registro de elegibles vigente para la clase de puesto vacante, que se haya constituido por convocatorias externas anteriores se debe en primera instancia, avisar a los candidatos elegibles para indagar si tienen interés de aspirar a la vacante antes de publicar la vacante.
- Los candidatos elegibles para ser considerados, deberán actualizar su expediente personal y cumplir con los requisitos que demanda el puesto vacante.

¿Cómo realizar una convocatoria externa?

Actividades previas

- **Paso 1.** Confeccionar terna o nomina
Si hay registro de elegibles de convocatorias anteriores para el puesto vacante, integre la terna o nomina con los candidatos elegibles que tengan interés de concursar por la vacante, en estricto orden de calificación descendente y enviar al gerente general
- **Paso 2.** Si no tiene candidatos elegibles
Si no cuenta con registro de candidatos elegibles o, existiendo registro, los candidatos manifiestan no tener interés en optar por la plaza vacante, procede continuar con la convocatoria externa.
- **Paso 3.** Programar la convocatoria externa
- **Paso 4.** Abrir el expediente físico (desarrollado)
- **Paso 5.** Definir los criterios de selección y los predictores (desarrollado)
- **Paso 6.** Publicar la vacante
Diseñar el anuncio de publicación de la vacante, seleccione los medios de comunicación externos y publicar.

- **Paso 7.** Recibir ofertas
Inicie la recepción de las ofertas o el Curriculum y el original y una copia de los atestados, durante un plazo de un (1) día hábil o más, si se estima conveniente. Se recomienda recibirlas a partir del siguiente día hábil de la fecha de finalización del periodo de publicación.
- **Paso 8.** Analizar la oferta
Analizar si los candidatos reúnen los requisitos del puesto, revise si los datos suministrados están completos, actualizados y verifique los documentos originales, los títulos y certificaciones aportadas.
Si la oferta es suficiente, continuar con la selección o en caso contrario, declararlo desierto. De darse esta situación, la empresa deberá resolver como llenar la vacante.
- **Paso 9.** Aplicar los criterios de selección
De recibir suficientes ofertas, aplicar los predictores de selección a los candidatos, para luego declarar los resultados de la selección e informar a los interesados.
- **Paso 10.** Obtener los resultados finales del concurso
Elaborar un cuadro resumen ponderado con las notas obtenidas por los candidatos por tipo de prueba.
- **Paso 11.** Solicitar referencias de los candidatos seleccionados
Solicitar referencias de los candidatos, de manera que ayuden a asegurarse o verificar, que estos reúnen o se aproximan al perfil idóneo esperado por la empresa
- **Paso 12.** Comunicar los resultados individuales del proceso de selección a los candidatos participantes.
- **Paso 13.** Enviar la nómina o terma de candidatos aprobados al gerente general para la elección final.
- **Paso 14.** Iniciar la etapa de inducción
Producida la elección final del candidato, se inicia la etapa de inducción para el nuevo trabajador en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato o Directo.

MATERIAL ANEXO



GUÍA PARA ELABORAR UN ANUNCIO

La información contenida en la publicación debe ser concisa y clara, pero con la información suficiente para que logre atraer a la mayor cantidad de candidatos posibles y que, al mismo tiempo, evite que participen personas que no reúnen los requisitos o que luego, decidan no continuar con el proceso por las condiciones del puesto.

La imagen de la empresa es muy importante así como la forma en que la empresa divulga información ya que puede influir positiva o negativamente para atraer oferentes. Los métodos son diversos y cada vez es necesario apelar a recursos imaginativos, para que los buscadores de empleo se postulen en la cantidad y con los atributos requeridos.

El anuncio es uno de los medios mas efectivos de reclutamiento, lo que se busca es darle la mayor difusión al puesto vacante y que se pueda atraer a la mayor cantidad posible de candidatos.

¿Dónde publicar el anuncio?

En periódicos de circulación local o nacional, esto depende de donde se ubique la vacante.

ESPACIOS DE PUBLICACION

- Publicación en periódicos
- Afiches en puntos estratégicos
- Revistas especializadas
- Bolsas de trabajo
- Universidades
- Paginas web
- Colegios profesionales



El contenido de la publicación

La publicación de la plaza vacante debe contener al menos lo siguiente:

- a. Nombre de la empresa
- b. Nombre del puesto que se desea contratar
- c. Tareas a desarrollar en el puesto
 - Brevemente se exponen las principales funciones
 - Se debe indicar para que se requiere el puesto, en aquellos casos o en que el nombre del puesto no especifica claramente cuales son las funciones del puesto.
- d. Requisitos claramente establecidos, según lo establece el Manual de Organización y Funciones (MOF)
 - Requisitos académicos: bachiller, técnico, titulados, universidad incompleta, universidad completa.
 - Conocimientos requeridos: dominio de Windows
 - Destrezas o habilidades requeridas: capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo.
 - Experiencia: establecer los años y el tipo de experiencia requerida
 - Dominio de un idioma
 - Condiciones del trabajo o del puesto: en esta parte se debe incluir aquellas condiciones que caracterizan el puesto
 - Los horarios de trabajo.
- e. ¿Qué se ofrece?
 - Para hacer atractivo el anuncio se debe indicar aquellos beneficios que se ofrecen
 - Indicar el salario base
- f. Fecha: periodo para la recepción de documentos
- g. Lugar y horario de atención donde se recibirán los documentos - indicar dirección específica, o dirección electrónica

Los medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento deben seleccionarse en razón de las características y posibilidades presupuestarias de la organización, si es concurso interno o externo, el tipo de puesto, la situación y oferta de mercado, etc.

Considerando eso, deben tomarse en cuenta aquellos medios que garanticen una oportuna y amplia divulgación de las plazas vacantes.

Predictores de selección de personal

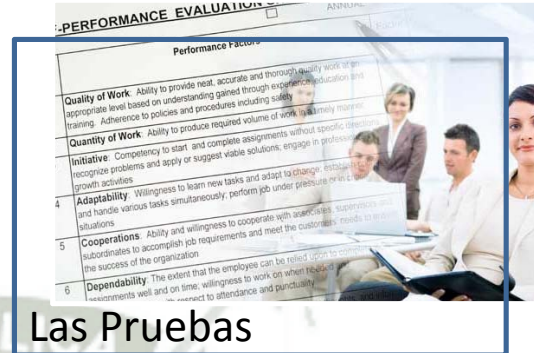
Una vez establecidos los criterios de selección se definen los predictores, que son los instrumentos con los cuales vamos a medir o evaluar los criterios de selección. Hablamos de pruebas de conocimientos, pruebas de personalidad, entrevistas, el Curriculum vitae, pruebas grupales, análisis de casos, antecedentes judiciales, examen medico, referencias laborales, entre otros.

En el siguiente diagrama a cada punto se le asigna un peso porcentual, que varia según las características del perfil de la vacante.



ESTABLECIMIENTO DE PREDICTORES	PESO DE CADA PREDICTOR
Entrevista	30%
Curriculum	20%
Pruebas	25%
Examen médico	15%
Referencias laborales	10%

A continuación se mencionan los predictores mas utilizados



1. La entrevista.

Es una de los predictores mas utilizados principalmente por consideraciones económicas; por lo tanto, las entrevistas deben realizarse ajustándose a la técnica y tratando de obtener la mayor cantidad de información posible.

2. Pruebas.

Las pruebas constituyen un costo económico dentro de cualquier proceso de reclutamiento y selección, por lo que su uso puede variar dependiendo de los presupuestos establecidos para ello.

Clasificación de los test.

- Test de inteligencia
- Test de aptitud
- Test de personalidad

2.1. Test de inteligencia.

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

2.2. Test de aptitudes.

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo).

2.3. Test de personalidad

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en las personas de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal y sincera. Como rasgo más habitual que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión –introversión seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Con respecto a la experiencia laboral

Para efectos de poder constatar la experiencia laboral, las certificaciones que presentan los oferentes deben tener al menos los siguientes datos.

- Nombre de la empresa o institución donde laboró anteriormente.

- Nombre del puesto y del cargo (el nombre del puesto en muchas ocasiones es muy genérico, de ahí la necesidad también de que se indique el nombre del cargo.)
- Fechas exactas de ingreso y salida
- Jornada desempeñada
- Funciones principales

Confección de la terna o nomina de elegibles

Para la conformación de ternas o nominas hay que considerar los siguiente puntos

- El responsable de elaborar las ternas o nominas es el Jefe de Recursos Humanos
- Una vez concluido el concurso, se debe preparar la terna o nomina de elegibles con tres candidatos como mínimo
- La inclusión de los candidatos a una terna o nomina será por orden de calificación. Si varias personas tuvieran una misma calificación, para efectos de la nomina se considerará como un solo campo.

Ejemplo.

Si en un registro de elegibles para una determinada clase de puesto tiene los siguientes candidatos:

NOMBRE DEL CANDIDATO	CALIFICACIÓN
Candidato A	95.68
Candidato B	93.40
Candidato C	93.40
Candidato D	92.10
Candidato E	89.00
Candidato F	88.90

La constitución de una terna o nomina para un solo puesto quedaría constituida de la siguiente manera

LUGAR EN LA NÓMINA	NOMBRE DEL CANDIDATO	CALIFICACIÓN
1	Candidato A	95.68
2	Candidato B	93.40
	Candidato C	93.40
3	Candidato D	92.10



- Una terna o nomina puede constituirse para resolver uno o varios puestos, siempre y cuando sean de la misma clase. No se debe incluir en una nomina candidatos para clases de puestos diferentes.

GUÍA DE LA ENTREVISTA

Se debe mencionar que existen varios tipos de entrevistas

Clasificación de los tipos de entrevistas

Aunque todas las entrevistas de selección tienen elementos comunes, cada una de ellas será diferente de la otra, en la medida en que dependerá notablemente tanto de la persona que la realice, como el tipo de entrevista que se elija.

CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ENTREVISTAS

Aunque todas las entrevistas de selección tienen elementos comunes, cada una de ellas será diferente de la otra, en la medida en que dependerá notablemente tanto de la persona que la realice, como el tipo de entrevista que se elija.



Una de las clasificaciones más comúnmente aceptadas organiza los diferentes tipos de entrevista en función de los siguientes criterios

- **Según la estructura de la entrevista:**
Según el tipo de preguntas que formule el seleccionador la entrevista puede ser más o menos estructurada; atendiendo a este criterio, se podrán denominar:
 - a. **Entrevista Estructurada**
Se caracteriza porque el entrevistador cuenta con un formulario de preguntas específicas que planteará a los distintos candidatos, para obtener información de todas las áreas a evaluar.

El entrevistado deberá responder de modo concreto y centrándose en la cuestión que se le haya planteado; es decir, no se recomienda extenderse en las exposiciones ni divagar sobre la materia de que se trate.

El fin que se persigue con la realización de este tipo de entrevista es la obtención de datos referidos a los mismos aspectos en cada uno de los candidatos.

Ejemplo:

Algunas de las preguntas que se podrán formular en este tipo de entrevista son las siguientes:

- ¿Por qué cambio de empleo?
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

b. Entrevista libre o no estructurada

En este caso, el seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, dejando así que sea este quien centre su respuesta en la información que crea conveniente destacar; así, las intervenciones del entrevistador son mínimas, dando lugar a que el entrevistado se exprese libremente.

Aunque con este modo de hacerse se logra la apariencia de una charla informal, en realidad se trata de una estrategia bien definida, ya que entrevista va siendo dirigida en función de las respuestas que el candidato va dando, lo que permite la obtención de datos más subjetivos sobre determinadas áreas de la personalidad del entrevistado y sus habilidades que serían difíciles de conseguir a través de un cuestionario: capacidad de argumentación, paciencia, persuasión, etc.

En la realización de esta entrevista el aspirante puede extenderse en su argumentación, pero debe siempre centrarse en los aspectos de su candidatura que más le interese destacar.

Ejemplo:

Podrán plantearse cuestiones del siguiente tipo:

- Cuénteme como era un día de su jornada laboral en su anterior trabajo
- Hábleme de su Curriculum

c. Entrevista mixta

Se caracteriza por ser una mezcla de las dos anteriores, de manera que se alternan las preguntas dirigidas, cuando se trata de obtener una información concreta u objetiva, con preguntas abiertas orientadas a conocer determinados aspectos de la personalidad del candidato.

Este tipo de entrevista es el más comúnmente utilizado y en él el candidato deberá ir respondiendo, según si la pregunta que se le formule es específica o general, de acuerdo con las directrices expresadas arriba.

• Según el momento en el que se realiza:

Cuando en un proceso de selección se realizan varias entrevistas, cada una de estas cumple una función

Según el momento en el que estas se llevan a cabo, se denominan de diferente modo.

a. Entrevista Preliminar

Se utiliza cuando hay muchos candidatos, de manera que en una breve entrevista se repasan los principales aspectos del Curriculum vitae de cada uno de ellos para descartar a los que no cumplen con el perfil solicitado.

b. Entrevista de Selección Propiamente dicha

Esta entrevista suele ser de larga duración, pues con ella se pretende conocer profundamente a los candidatos para determinar si son o no adecuados al puesto de trabajo. Aquí se ahondara mucho mas en todos los aspectos del Curriculum vitae, así como en los rasgos de personalidad y capacidades de los aspirantes al puesto, por lo que llevarla a cabo puede utilizarse el formato de entrevista mixta.

• Según el numero de personas que intervienen:

Otra posible clasificación de los tipos de entrevista atiende al número de personas, tanto de candidatos como de entrevistadores, que participan en ellas.

Así, según este criterio se pueden clasificar en:

a. Entrevista Individual

Es la más frecuente y será realizada por un solo seleccionador y a un solo candidato.

b. Entrevista grupal

En este caso, la entrevista se realizara a varios candidatos a la vez con el propósito de comprobar su desenvoltura.

c. Entrevista de Panel

Se caracteriza porque son varias las personas que entrevistan al candidato al mismo tiempo; generalmente entre dos y seis. Aunque será una de ellos quien guiara la entrevista, todos evaluaran del mismo modo al entrevistado, por lo que en esta situación hay que hablar dirigiendo la mirada a todos los presentes sin excluir a nadie.

Estos tipos de entrevista no son excluyentes entre si, ya que los elementos que componen unas y otra se pueden combinar según los fines que en cada caso se persigan.



Etapas de la entrevista

1. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el

entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la organización, tome en cuenta lo siguiente:

- **Creación de un ambiente de confianza**

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. En tal sentido, debe representar a su organización y dejar en sus entrevistados una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

- **Intercambio de información**

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas.

- **Terminación**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

- **Evaluación**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información

2. Preparación de la entrevista

- **Conocimiento del puesto**

El entrevistador debe conocer el perfil del puesto para el que se está reclutando

- **Conocimiento de los candidatos**

Previo a la entrevista, se debe haber hecho un análisis de cada uno de los candidatos que se entrevistarán.

- **Elaboración de preguntas**

Se debe realizar la elaboración de las preguntas que se le harán a los candidatos y que permitirán un acercamiento al perfil de cada uno. En esta etapa se debe tener en cuenta que las preguntas deben ser las mismas para todos los candidatos con el fin de que la información recopilada sea consistente y se pueda comparar.

3. Realización de la entrevista

- **Apertura.**

El entrevistador rompe el hielo y determina la finalidad y el tiempo de la entrevista. Se suelen establecer las causas por las que el candidato es llamado. Es el momento de preguntar por la marcha general del proceso de selección

- **Introducción.**

El entrevistador sitúa los términos de la entrevista en general. Se suele hablar de la organización y de la historia de la organización en general. Es la ocasión de hacer hablar al entrevistador todo lo que se pueda

- **Presentación del trabajo.**

En esta etapa se hace la presentación del puesto de manera general y de las responsabilidades del mismo.

- **Inicio de las preguntas.**
Se le deja al candidato un espacio para que realice las preguntas o dudas que tenga sobre el puesto
- **Cierre de la entrevista.**
En esta etapa se le informa al candidato cuales son los pasos a seguir en el proceso, se le comunica si debe efectuar alguna prueba, la fecha de la misma, se le agradece su participación.





MANUAL DE INDUCCIÓN

Aquí encontrará toda la información
necesaria para comenzar esta nueva etapa
como trabajador(a) de Comercio, Servicios
e Inversiones S.A.



MENSAJE DE BIENVENIDA

La Gerencia General, funcionarios y trabajadores de Comercio, Servicios e Inversiones S.A., te dan la más cordial bienvenida, al incorporarte hoy a nuestro grupo de trabajo.

En tal sentido, te exhortamos a sumarte a nuestras acciones con responsabilidad, lealtad, disciplina, esmero y dedicación, para lograr los objetivos de la organización, dentro de un clima de respeto y armonía laboral y así alcanzar la excelencia y calidad total en todas las actividades que desarrolla la empresa.

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de dar a conocer algunos aspectos relevantes de nuestra empresa, que estamos seguros servirán de guía y facilitarán tu integración a la organización.



Bienvenido

ASPECTOS CONCEPTUALES

- **Inducción**

Es una actividad que realiza el jefe inmediato del nuevo trabajador y, debe ser planeada con anticipación. Es clave, ya que le informa a la persona recién nombrada, de las políticas que regulan y pautan su relación futura con la organización. Existen diferentes formas de hacerlo: una carpeta, un video, la página web. Se recomienda complementar esta fase con un procedimiento de seguimiento para averiguar como se siente el nuevo trabajador, dudas que tenga y si la organización llena sus expectativas de empleo.



INDUCCIÓN

Definición

La inducción incorpora a la persona recién nombrada a la organización. Se le brinda información general de la empresa, los procedimientos de trabajo que realizará, las condiciones de trabajo y de desempeño esperado en el puesto en que fue nombrado; le permite establecer relaciones con los nuevos compañeros, incluyendo jefe inmediato, pares, subordinados si el puesto lo demanda. En esta etapa del proceso de dotación de personal se tiene como objetivo generar en el nuevo trabajador, un sentido de pertenencia en el puesto y en la empresa. Esa etapa concluye con la evaluación del periodo de prueba y la confirmación o no de su continuidad.

- El trabajador que participe de este proceso debe haber sido nombrado por el gerente general como resultado de un reclutamiento externo.
- El proceso de inducción es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos y del jefe inmediato
- Al término de la inducción se efectuara la evaluación del periodo de prueba
- Recursos Humanos suministrara la documentación requerida al jefe inmediato del nuevo trabajador, tanto para la inducción como para la evaluación del periodo de prueba.



¿Cómo realizar la inducción?

Paso 1. Coordinar la inducción al nuevo trabajador

Coordinar y asegurar que el departamento de recursos humanos le dará la debida inducción al nuevo trabajador

Paso 2. Evaluar el periodo de prueba

Coordinar que se efectúe la evaluación del periodo de prueba por parte del jefe inmediato

Paso 3. Confirmar o no la continuidad

Si el resultado de la evaluación del periodo de prueba por parte del jefe inmediato, es mantener en su puesto al trabajador, deberá informar a Recursos Humanos su decisión de aprobación de continuidad del trabajador. En caso contrario, se procederá al despido.



1. Misión

Somos una empresa de servicios orientada a facilitar y satisfacer las necesidades en la elaboración y desarrollo de proyectos de marketing y publicidad integral de nuestros clientes, así como a la ejecución de trabajos de servicios industriales.

Lo hacemos a través de un trabajo profesional de análisis, creación, desarrollo de ideas, producción, seguimiento y evaluación de resultados.

Para el logro eficiente de nuestros objetivos comprometemos el uso moderno de procedimientos y tecnología de última generación y la capacidad de nuestro personal basada en una voluntad de servicio y la práctica de valores y principios éticos.

2. Visión

Ser una empresa eficiente orientada a brindar servicios de excelencia y calidad total en marketing, publicidad exterior y otros de tipo industrial a nivel regional y nacional.

Convencidos que con creatividad, innovación, versatilidad, tecnología de punta y un eficiente manejo profesional, lograremos el liderazgo en el mercado, beneficios para los accionistas y contribuiremos al desarrollo y bienestar de nuestros trabajadores

3. Valores



**NUESTROS
VALORES**



CSI
Compañía Servasise Inversiones S.A.

4. Historia de la Empresa

Comercio, Servicios e Inversiones forma parte del grupo económico de CORPORACION CERVESUR S.A.A. La empresa tiene 24 años de existencia, dedicando los 12 primeros a ofrecer servicios de marketing y publicidad a empresas de la Corporación. Desde el año 2002, la empresa diversifica sus actividades al ámbito industrial a través de servicios de pintado industrial, pintado arquitectónico e instalaciones y mantenimiento de redes de GLP (gas licuado de petróleo). La compañía no participa en el accionariado de ninguna otra empresa.

5. Generalidades

- Área geográfica que lo constituye
Sus operaciones se extienden a varias ciudades y regiones del País ejecutando proyectos a lo largo de todo el territorio nacional.

MAPA DE COBERTURA GEOGRÁFICA



6. Quienes somos y que hacemos

Comercio, Servicio e Inversiones S.A., es una empresa integrante de la Corporación Cervesur, que a lo largo de los años ha asumido y compartido los principios corporativos fundamentales para un óptimo desarrollo empresarial.

Brindamos diversos productos y servicios a través de nuestras divisiones de negocio. Contamos con personal altamente calificado y con amplia experiencia, trabajando con sistemas y equipos de última tecnología.

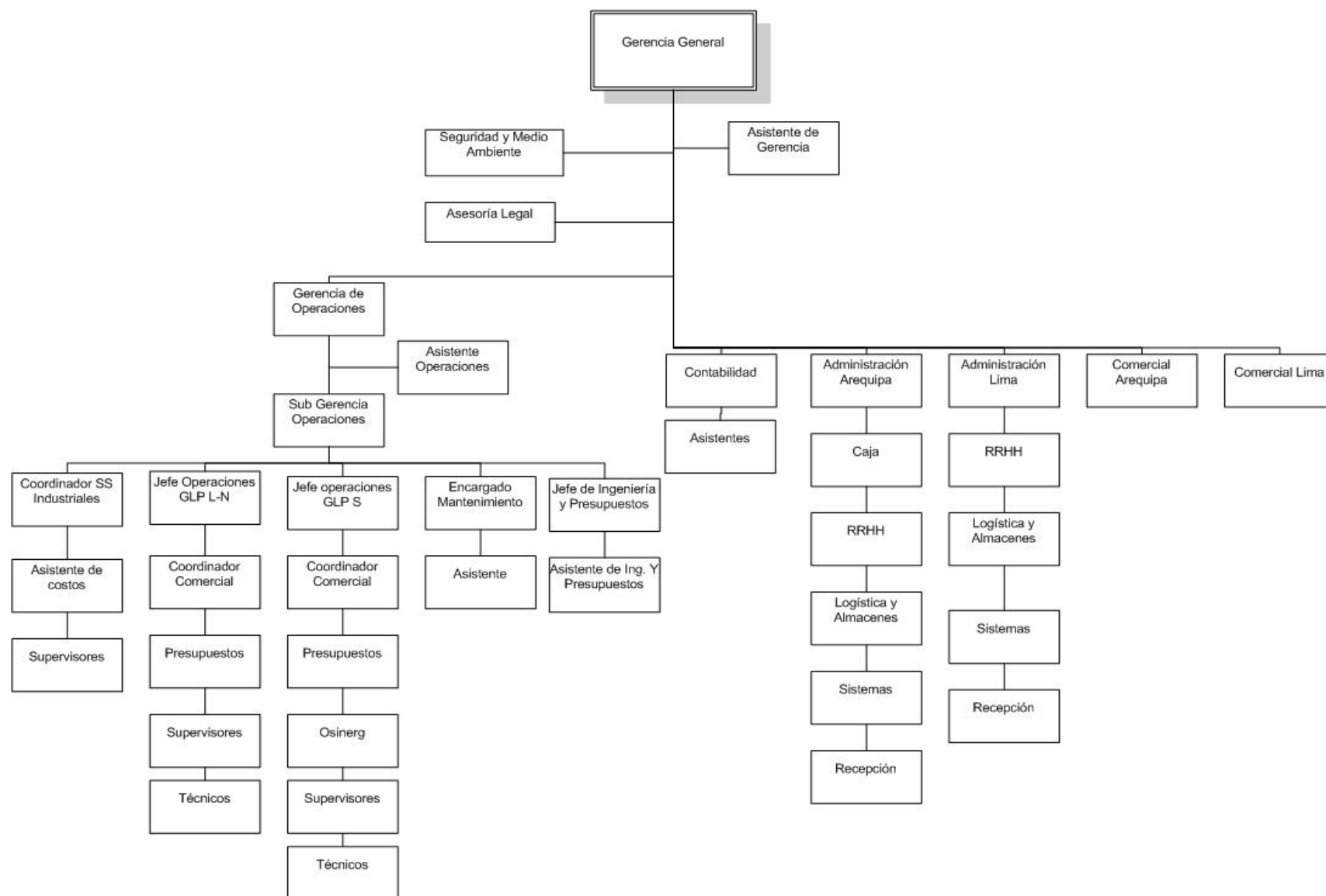
La excelencia, creatividad y honestidad, son los pilares que sostienen una relación duradera con nuestros clientes, a los cuales les brindamos asesoría técnica, servicios de calidad y fabricación de una gran variedad de productos, convirtiéndonos en una empresa única con cobertura en las principales ciudades del país.

Comercio, Servicios e Inversiones S.A., Inicialmente desarrollo actividades vinculadas al marketing y publicidad. Sin embargo, y debido a los cambios que se presentaron en el mercado y la propia Corporación Cervesur, a partir del año 2002 la empresa incorpora a su cartera de productos los servicios de pintado industrial y arquitectónico, así como, servicios de instalaciones y mantenimiento de redes de GLP (gas licuado de petróleo).

ESPECIFICACION DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA	
Servicios Industriales	Pintado Industrial
	Pintado Comercial
	Pintado Arquitectónico
Instalaciones y Mantenimiento de Redes de GLP	Instalaciones Domestico - comerciales
	Instalaciones Industriales
	Mantenimiento
	Pintado de Tanques
Estaciones de Servicio	Pintado de Estaciones de Servicio
	Cambio de Imagen
	Pintado Integral
	Mantenimiento
Instalaciones de Drywall	Centros Comerciales
	Supermercados
	Tiendas por Departamento
	Oficinas

	Eventos y Ferias
Comunicación y Marketing	Campañas integrales de Comunicación
	Organización de Eventos
	Diseño Arquitectónico para ferias
	Publicidad en Vía Pública





7. Normas de Recursos Humanos

- Salario: forma de pago, plus salarial, incentivos y otros
- Vacaciones:

Estas podrán gozarse de acuerdo a Ley, después de un año de laborar en la Empresa en forma ininterrumpida; y /o en todo caso tras acreditar no menos de 260 días efectivos de trabajo

Es propósito de Comercio, Servicios e Inversiones S.A., que el personal debe salir de vacaciones, dentro de año siguiente al de su fecha de ingreso a la Empresa.

El trabajador que no goce de vacaciones en el tiempo establecido en el párrafo anterior, obligatoriamente debe hacer uso de estas por lo menos quince días de su periodo anual.
- Régimen disciplinario

Las relaciones laborales en la empresa se sustentan en el espíritu de comprensión, armonía y cooperación, sumando al respeto por la dignidad de las personas y el apego a la disciplina que debe existir entre todos los trabajadores.

El mantenimiento de la disciplina en el trabajo depende directamente de cada trabajador, la empresa espera que cada uno aporte su capacidad y esfuerzo para el mejor logro de los objetivos comunes

El quebrantamiento de las normas contenidas en las leyes generales del trabajo, a las establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo y a las disposiciones dictadas por la empresa, dará motivo a la aplicación de las siguientes medidas disciplinarias:

 - Amonestación verbal
 - Amonestación escrita
 - Suspensión temporal
 - Despedida, de conformidad con los dispositivos legales vigentes

Cada sanción debe adecuarse a la naturaleza y gravedad de la falta y a los antecedentes del trabajador
- Uso de uniforme

La empresa otorgará uniformes y calzado de acuerdo a las necesidades del servicio.

El uniforme de trabajo que le proporciona la empresa es de uso obligatorio, debiéndolo mantener en buen estado de limpieza y presentación.

- **Horario de trabajo**

Los trabajadores deberán cumplir la jornada y horarios de trabajo que fije la empresa de acuerdo a las necesidades, al efecto se colocaran los respectivos carteles indicadores de los horarios en lugares visibles. Queda establecido que la jornada semanal de trabajo es de 48 horas para hombres y mujeres

Deberá cumplir estrictamente con los horarios, turnos y jornadas de trabajo señalados o fijados por la empresa.

Personal Administrativo

De Lunes a Viernes

- De: 8.15 a.m. - 1.00 p.m.
- De: 2.00 p.m. – 6.15 p.m.

Personal de Operación

De Lunes a Sábado

Es obligación del trabajador marcar la tarjeta de asistencia diaria en el reloj marcador instalado por la empresa, con ropa de trabajo (uniforme), tanto al inicio como al término de la jornada laboral. Igualmente esta obligado a efectuar la marcación de su tarjeta al inicio y termino de su horario de refrigerio.

Siendo la puntualidad del personal absolutamente necesaria para la realización oportuna de trabajo, **Comercio, Servicios e Inversiones S.A.**, exige que todos sus trabajadores lleguen puntualmente al centro de trabajo y cumplan de acuerdo a los horarios y turnos establecidos.





MATERIAL ANEXO

La inducción

El proceso de inducción es muy particular en cada organización.

1. Propósitos de la inducción

1.1. Facilitar el ajuste del nuevo trabajador a la organización.

La inducción ayuda al nuevo trabajador a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.

- **De manera formal:** la organización desea que el trabajador se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, por eso el trabajador necesita saber específicamente lo que significa el puesto.
- **De manera informal:** el trabajador es recibido de una manera amistosa por sus compañeros y es introducido al grupo.

1.2. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño de su cargo.

El trabajador desea y necesita saber exactamente lo que se espera de él.

Se le debe informar al recién nombrado acerca de las reglas de la organización en general y del departamento al que ha sido asignado y ubicado.

1.3. Reforzar la impresión favorable

El proceso de inducción puede ayudar mucho al trabajador a tranquilizarlo de los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le ofrezca al trabajador desde su llegada, hará que este se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

2. Etapas de la inducción

El proceso de información consta de dos etapas.

Primera etapa:

Proporcionar al nuevo trabajador información general de la institución

- Información de la historia de la empresa
- Visión, Misión, Valores de la empresa
- Políticas
- Estructura de la organización
- Procesos y procedimientos más relevantes de la empresa.
- Reglamento interno de trabajo

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Segunda etapa:

Brinda la nuevo trabajador información del puesto referente a

- Requerimientos del puesto y la seguridad
 - Las expectativas de desempeño
 - Reglas específicas de trabajo
- También se abre el espacio para intercambiar ideas, aclarar dudas y oportunidad de socialización con los otros trabajadores. Para ello se recomienda.
- Visita por el departamento para que al trabajador lo conozcan
 - Presentaciones a otros trabajadores.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos y Jefe inmediato del trabajador.

3. Aspectos a considerar en un programa de inducción

Debe establecerse los procedimientos y la instrumentación correspondiente del proceso de inducción

La instrumentación debe incluir al menos

- El manual general de inducción
- Evaluación del programa de inducción por parte del nuevo trabajador
- Procedimientos de la organización
- Perfil del puesto
- Manual de Organización y Funciones

4. Metodología de inducción

- Sesión de bienvenida y orientación
- Orientación sobre su contratación
- Recorrido por las instalaciones
- Presentación a los trabajadores de la empresa
- Charla o capacitación acerca de la empresa (incluye misión, visión, valores, objetivos, estructura organizativa)
- Capacitación sobre los procedimientos de la organización
- Capacitación sobre el puesto



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

ÁREA:	
EVALUADO:	
PUESTO:	FECHA DE INGRESO:
EVALUADOR:	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	

En que grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.
Marque con una X el número que refleja su opinión

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY ALTO	ALTO	MODERADO	BAJO	MUY BAJO	PUNTAJE
	5	4	3	2	1	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra Cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL						

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	Ext. Var 1	Ext. Var 2	Ext. Var 3	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa CSI SA.	General	Analisis del estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa CSI SA					Rotación Ascenso Convocatoria	Observación	Resultados Hojas de reclutamiento
	Específico	Caracterizar el proceso de reclutamiento del personal interno utilizado por la empresa CSI SA, en términos de medios de reclutamiento aplicados, fuentes de reclutamiento (internas - externas), llenado de solicitud de empleo, documentos exigidos, verificación de datos, mecanismos de información sobre las exigencias del cargo.	Dado que: actualmente el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal es de vital importancia para los objetivos y el éxito de la empresa CSI SA	Variable Independiente	Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal		Entrevista de Selección Pruebas de Conocimiento o capacidad Pruebas Psicométricas Pruebas de Personalidad	Pruebas Formación Profesional/ Experiencia	Guía de entrevistas Formatos de pruebas
		caracterizar el proceso de selección de personal interno usado por la empresa CSI SA en términos de: número de aspirantes a un cargo, número de entrevistas realizadas, tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa, responsables de realizar las entrevistas, reacción ante la primera entrevista, tipo de pruebas aplicadas, realización de exámenes médicos y notificación de los resultados, opinión de los trabajadores sobre el proceso de selección.						Resultados Resultados	
	caracterizar el proceso de inducción del personal interno utilizado por la empresa CSI SA, en términos de información suministrada acerca de: visión y misión de la empresa, beneficios laborales, normas y procedimientos, estructuras organizativa y funciones de dependencias, presentación formal del jefe inmediato y compañeros, funciones inherentes al cargo, riesgos laborales a los que está expuesto, tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones, responsables de proporcionar la información sobre la empresa, cargos y funciones, suministro de material con información de la empresa, opinión de los empleados acerca del proceso de inducción	Es probable que: realizando el presente trabajo de investigación podamos encontrar algunas deficiencias que nos permita proponer soluciones para mejorar el proceso de gestión de personal	Variable Dependiente	Mejora de la gestión de personal	Eficacia Eficiencia	Evaluación de Resultados Rendimiento del personal	Resultados Informes de objetivos alcanzados	Observación Observación	Formatos de evaluación Exposición de índices de rendimiento

reclutamiento interna Número de promociones
Número de traslados

externa Número de solicitudes alcanzadas
Distribución y número de medios de convocatoria utilizados
Tipo y cantidad de documentos consignados

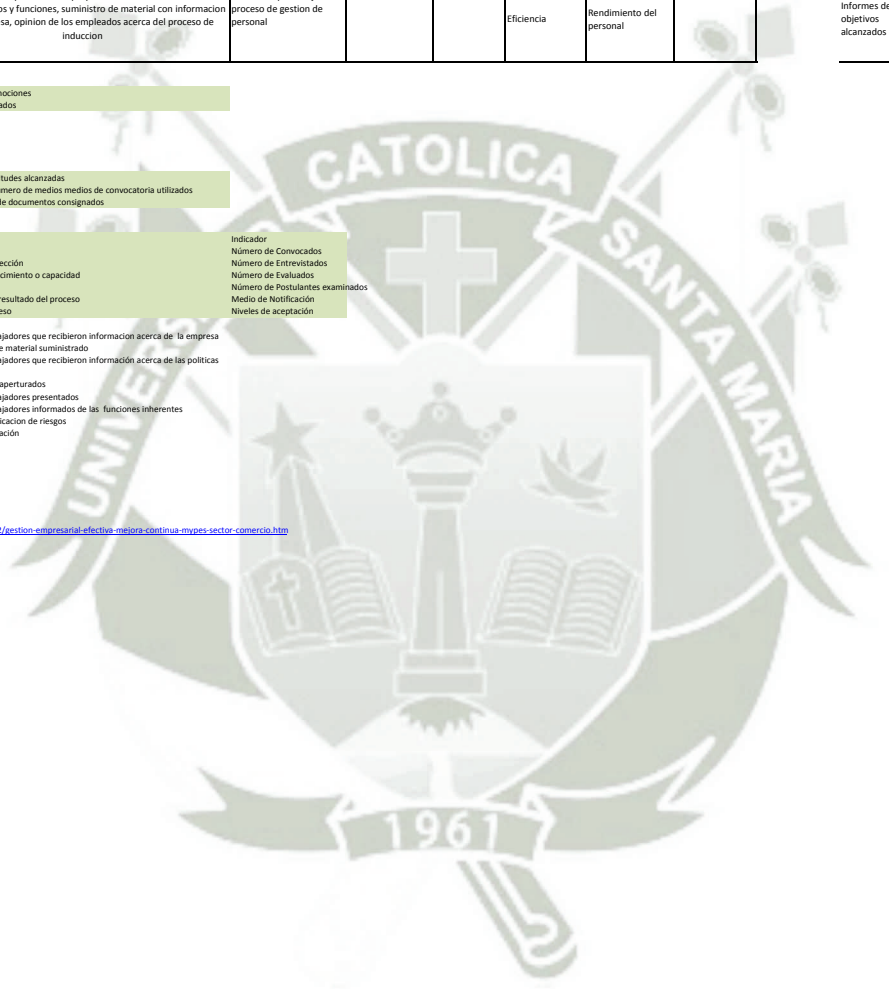
selección Variable 2 Variable 3
tecnicas de selecc convocatoria
entrevista de selección
pruebas de conocimiento o capacidad
examen medico
Notificación del resultado del proceso
opinión del proceso

Indicador
Número de Convocados
Número de Entrevistados
Número de Evaluados
Número de Postulantes examinados
Medio de Notificación
Niveles de aceptación

inducción general Número de trabajadores que recibieron información acerca de la empresa
Tipo y número de material suministrado
Número de trabajadores que recibieron información acerca de las políticas

especifica Número de files aperturados
Número de trabajadores presentados
Número de trabajadores informados de las funciones inherentes
Número de notificación de riesgos
Niveles de aceptación

<http://www.gestiopeis.com/administracion-estrategia-2/gestion-empressarial-efectiva-mejora-continua-mpes-sector-comercio.htm>



PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	Evl. Var 1	Evl. Var 2	Evl. Var 3	INDICADOR		TECNICA	INSTRUMENTO	
Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa Comercio, Servicios e Inversiones S.A.	General	Analisis del estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa CSI SA	Variable Independiente	Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	Reclutamiento	Técnicas de Reclutamiento	interna	Número de promociones	Observación y Encuesta	Resultado Hojas de Reclutamiento	
								Número de traslados			
							externa	Número de solicitudes alcanzadas			
								Distribución y número de medios medios de convocatoria utilizados			
	Específico	Caracterizar el proceso de reclutamiento del personal interno utilizado por la empresa CSI SA, en términos de medios de reclutamiento aplicados, fuentes de reclutamiento (internas - externas), llenado de solicitud de empleo, documentos exigidos, verificación de datos, mecanismos de información sobre las exigencias del cargo.	Es probable que: realizando el presente trabajo de investigación podamos encontrar algunas deficiencias que nos permita proponer soluciones para mejorar el proceso de gestión de personal	Variable Dependiente	Mejora de la gestión de personal	Selección	Técnicas de Selección	convocatoria	Número de Convocados	Observación y Encuesta	Resultado Hojas de Selección
								entrevista de selección	Número de Entrevistados		Guías de Entrevistas
								pruebas de conocimiento o capacidad	Número de Evaluados		Formatos de Prueba
								examen medico	Número de Postulantes examinados		Exámenes y Pruebas Médicas
								notificación del resultado del proceso	Medio de Notificación		Formato de Encuesta
								opinión del proceso	Niveles de aceptación		
Específico	Caracterizar el proceso de inducción del personal interno utilizado por la empresa CSI SA, en términos de información suministrada acerca de visión y misión de la empresa, beneficios laborales, normas y procedimientos, estructuras organizativa y funciones de dependencias, presentación formal del jefe inmediato y compañeros, funciones inherentes al cargo, riesgos laborales a los que está expuesto, tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones, responsables de proporcionar la información sobre la empresa, cargos y funciones, suministro de material con información de la empresa, opinión de los empleados acerca del proceso de inducción.		Variable Dependiente	Mejora de la gestión de personal	Inducción	Tipos de Inducción	general	Número de trabajadores que recibieron información acerca de la empresa	Observación	Formatos de Inducción	
								Tipo y número de material suministrado			
								Número de trabajadores que recibieron información acerca de las políticas			
							especifica	Número de files aperturados			
	Número de trabajadores presentados										
	Número de trabajadores informados de las funciones inherentes										
	Número de notificación de riesgos										
	Niveles de aceptación										
Específico	Caracterizar el proceso de selección de personal interno usado por la empresa CSI SA en términos de: número de aplicativos a un cargo, número de entrevistas realizadas, tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa, responsables de realizar las entrevistas, reacción ante la primera entrevista, tipo de pruebas aplicadas, realización de exámenes médicos y notificación de los resultados, opinión de los trabajadores sobre el proceso de selección.		Variable Dependiente	Mejora de la gestión de personal	Eficacia	Evaluación de Resultados	Resultados	Observación	Formatos de evaluación		
Específico	Caracterizar el proceso de inducción del personal interno utilizado por la empresa CSI SA, en términos de información suministrada acerca de visión y misión de la empresa, beneficios laborales, normas y procedimientos, estructuras organizativa y funciones de dependencias, presentación formal del jefe inmediato y compañeros, funciones inherentes al cargo, riesgos laborales a los que está expuesto, tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones, responsables de proporcionar la información sobre la empresa, cargos y funciones, suministro de material con información de la empresa, opinión de los empleados acerca del proceso de inducción.		Variable Dependiente	Mejora de la gestión de personal	Eficacia	Rendimiento del personal	Informes de objetivos alcanzados	Observación	Formatos de rendimiento		