



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para  
puestos operativos en una empresa consultora, año 2023

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**AUTOR**

Bachiller: More Tovar, José Antonio

**ASESOR**

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

LIMA - PERÚ

# Optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos operativos en una empresa consultora, año 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	journalalphacentauri.com Fuente de Internet	<1%
6	prezi.com Fuente de Internet	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	descubridor.ulacit.ac.cr Fuente de Internet	<1%

## DEDICATORIA



*A mi amada familia.*

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia por ofrecer su apoyo constante para mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesora Mg. Ana Salinova Marín Escalante, por la orientación para poder culminar mi trabajo de suficiencia profesional.



## RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad describir el desarrollo de una implementación desde mi perspectiva profesional como Consultor de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa del rubro industrial, cuyo propósito fundamental es brindar experiencias de calidad durante la utilización y consumo de productos alimentarios y de primera necesidad; elaborados bajo los más altos estándares y controles de producción que brindan dentro de sus operaciones; siendo la meta principal el reclutar y seleccionar al personal operativo con habilidades determinadas para la realización de actividades específicas contribuyendo a la productividad del área.

A partir de las oportunidades de mejora identificadas dentro del flujo de proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, se desarrolló un Programa de Intervención con el objetivo de aplicar un diseño metodológico, implementando el Purdue Pegboard Test como herramienta para medir la destreza motora fina y gruesa de los candidatos y de esta manera garantizar que el proceso de selección sea óptimo y confiable. Durante el desarrollo del programa se contó con el soporte de las áreas administrativas y operativas para recopilar toda la información necesaria mediante la entrevista y observación; brindando alternativas concretas para la ejecución de los Gantt de trabajo hasta la implementación de la prueba. Finalmente, al consolidar el flujo de proceso permitió volverlo sistemático y adaptar un nuevo conocimiento y estrategias en la especialidad del área organizacional.

### PALABRAS CLAVE

Reclutamiento, selección, entrevista, observación y Purdue Pegboard Test.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work of Professional Sufficiency is to describe the development of an implementation from my professional perspective as a Recruitment and Selection Consultant in an industrial company, whose main purpose is to provide quality experiences during the use and consumption of food products and basic necessities; made under the highest standards and production controls that provide within their operations; being the main goal to recruit and select operational personnel with specific skills for the performance of specific activities contributing to the productivity of the area.

Based on the opportunities for improvement identified within the process flow of recruitment and selection of operational personnel, an Intervention Program was developed with the objective of applying a methodological design, implementing the Purdue Pegboard Test as a tool to measure the fine and gross motor skills of the candidates and thus ensure that the selection process is optimal and reliable. During the development of the program, we had the support of the administrative and operational areas to gather all the necessary information through interviews and observation; providing concrete alternatives for the execution of the work Gantt charts until the implementation of the test. Finally, by consolidating the process flow, it was possible to make it systematic and adapt new knowledge and strategies in the specialty of the organizational area.

### **KEY WORDS**

Recruitment, selection, interview, observation and Purdue Pegboard Test.

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INDICE GENERAL</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I:</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	12
1.1 <b>MARCO HISTÓRICO</b> .....	12
Descripción de la empresa.....	12
1.1.1 Descripción del servicio .....	12
1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico.....	14
1.1.3 Actividad general o área de desempeño .....	14
1.1.4 Propósito y valores.....	14
1.2 <b>BASES TEÓRICAS</b> .....	15
1.2.1 Reclutamiento de personal.....	15
1.2.2 Selección de personal .....	15

1.2.3 Rotación de Personal .....	16
1.2.4 Salud Ocupacional.....	17
1.2.5 Técnica de Observación.....	17
1.2.6 Purdue Pegboard Test.....	18
1.3 MARCO LEGAL .....	19
De la Constitución Política del Perú: .....	19
Del Compendio de Normas Laborales del Régimen Privado:.....	19
1.4 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	20
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	22
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>23</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	23
2.2 Formulación del Problema .....	25
2.2.1 Problema General.....	25
2.2.2 Problema Específico .....	25
2.3 Objetivo general y específicos.....	25
2.3.1 Objetivo General .....	25
2.3.2 Objetivo Específico .....	25
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>26</b>
<b>JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>26</b>

3.1 Justificación e importancia del estudio .....	26
3.2 Delimitación del estudio.....	27
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>28</b>
<b>FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....</b>	<b>28</b>
4.1 Diseño Esquemático.....	28
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño .....	29
4.2.1 Descripción de acciones .....	29
4.2.2 Metodología .....	30
4.2.3 Método.....	30
4.2.4 Técnica de recolección de datos.....	30
4.2.5 Procedimiento.....	31
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>33</b>
<b>PRUEBA DE DISEÑO .....</b>	<b>33</b>
5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	33
5.1.1 Evaluación.....	35
5.1.2 Evaluación y Resultados.....	36
5.1.3 Recursos.....	37
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>43</b>

ANEXOS.....	46
-------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- <i>Figura I:</i> Estructura Organizacional .....	12
- <i>Figura II:</i> Organigrama del área de Operaciones de Reclutamiento y Selección .....	13
- <i>Figura III:</i> Índice de Rotación de Personal 2021 – 2022.....	33
- <i>Figura IV:</i> Chek List de actividades operativas .....	34
- <i>Figura V:</i> Ejecución del Purdue Pegboard Test .....	35
- <i>Figura VI:</i> Sesiones de implementación del proceso de reclutamiento y selección – 2022 .....	36
- <i>Figura VII:</i> Porcentaje de asistencia - Implementación del Purdue Pegboard Test 2021 - 2022.....	37
- <i>Figura VIII:</i> Programa de Intervención.....	38
- <i>Figura IX:</i> Gantt de Actividades de Implementación .....	39
- <i>Figura X:</i> Gantt de Actividades de Reclutamiento y Selección .....	40
- <i>Tabla I:</i> Factores de renuncia del personal operativo 2021 .....	24

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el grado de Licenciado en Psicología de la prestigiosa Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La experiencia laboral se llevó a cabo en una empresa del rubro Consultoría y Recursos Humanos desde el 2019 hasta el 2023.

En la empresa del sector de consumo masivo de alimentos se observó una alta rotación en su personal operativo; por lo que en la presente investigación el objetivo principal es presentar y describir el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo con la propuesta de la implementación de un programa de intervención para mejorar la selección mediante la eficacia de una prueba de destreza manual que robustece el flujo de proceso vigente del área de Reclutamiento y Selección de una empresa del sector de Consultoría y Recursos Humanos ubicada en el distrito de Lince.

A continuación, desarrollo una breve descripción de cada capítulo expuesto en el presente trabajo.

El primer capítulo se describe el marco teórico de la investigación, contiene información general acerca de la institución, los servicios que ofrece, su ubicación, propósito, y organigrama. Se desarrolla la fundamentación teórica, que es el eje para sustentar las elecciones y estrategias elegidas para trabajar en la problemática identificada.

En segundo capítulo se expone la descripción de la realidad problemática, los problemas de la investigación y objetivos.

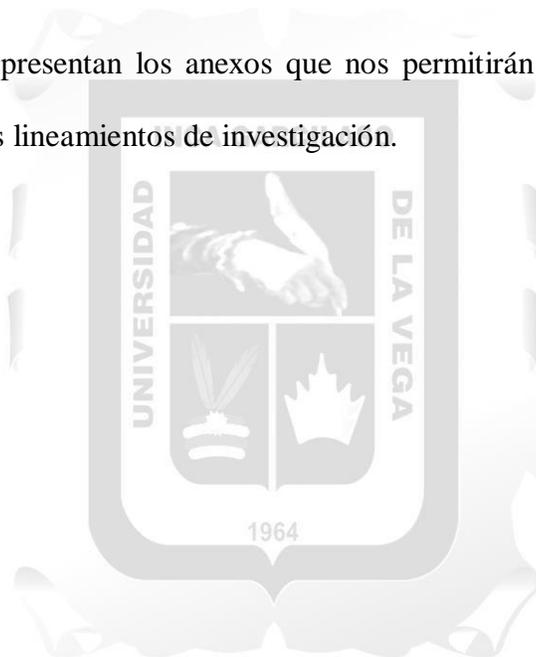
En el tercer capítulo se desarrolla la justificación y limitaciones de la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se describe la formulación del diseño esquemático, el modelo, las acciones y procedimientos como la técnica de recolección de datos en sustento para la investigación.

En el quinto capítulo se presenta el Programa de Intervención, con la prueba de diseño, donde se describe el procedimiento dentro del desempeño profesional con los resultados obtenidos.

Se exponen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron al ejecutar el Programa de intervención con los procedimientos de los diseños.

Posteriormente, se presentan los anexos que nos permitirán conocer mediante gráficos cómo se llevaron a cabo los lineamientos de investigación.



## CAPÍTULO I:

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 MARCO HISTÓRICO

##### Descripción de la empresa

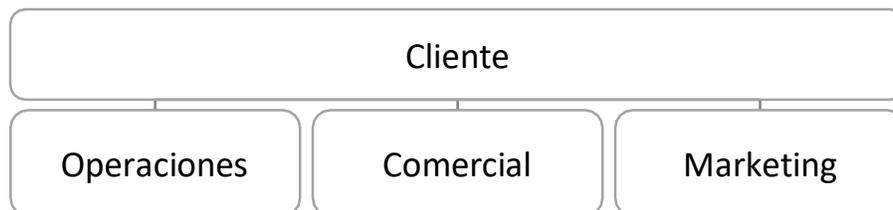
La empresa fue fundada en el año 2018 y está especializada en el área de recursos humanos. Cuenta con equipos dedicados y especializados de trabajo que brindan soporte de acuerdo con la necesidad de cada cliente.

Desde su fundación, la organización promueve de forma vanguardista la manera en que las organizaciones abordan la adquisición, desarrollo y retención de su capital humano, adaptándose a las cambiantes dinámicas del mundo empresarial actual, así como entender los desafíos y las metas que posee cada cliente.

##### 1.1.1 Descripción del servicio

Empresa Peruana del rubro de Consultoría y Recursos Humanos brinda servicios de dotación de personal, evaluaciones y capacitaciones para organizaciones mediante una estrategia ágil, debido a que adopta un enfoque personalizado en cada sector que requiera.

##### Estructura Organizacional

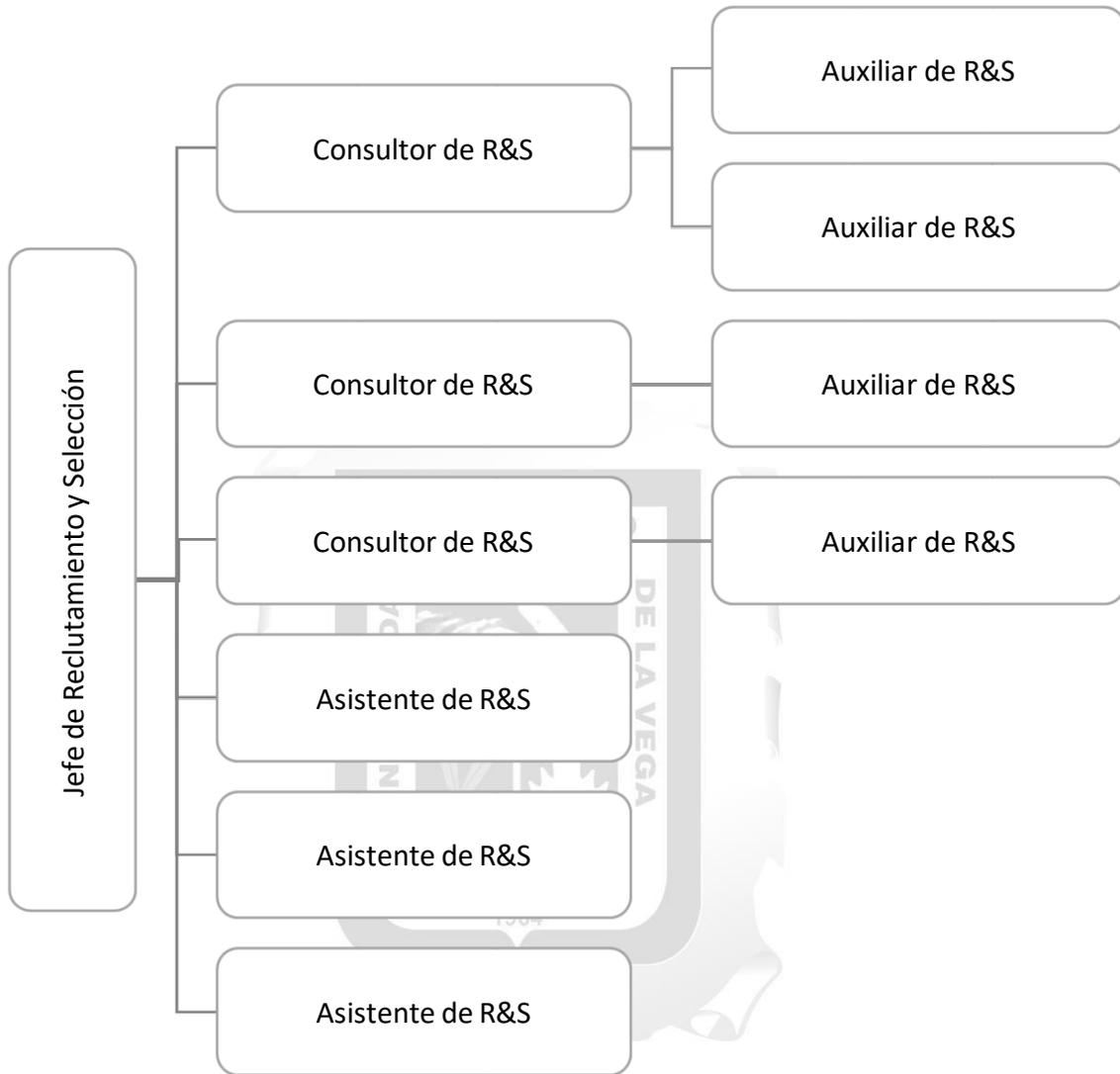


**Figura I:** Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Empresa de rubro consultoría

## Organigrama de Operaciones de la empresa



**Figura II:** Organigrama del área de Operaciones de Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración propia

Empresa de rubro consultoría

### **1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico**

La empresa tiene 2 sucursales, siendo su sede principal en el distrito de Lince, Departamento de Lima, Provincia de Lima.

Cuenta con un staff altamente capacitado y apasionado que trabaja codo a codo para comprender los desafíos y las metas de las organizaciones. Aplicando tecnología de desarrollo y las mejores prácticas de la industria que ofrecen soluciones efectivas que estimulan el crecimiento y la excelencia para las organizaciones.

### **1.1.3 Actividad general o área de desempeño**

El objetivo primordial de la empresa es brindar servicios personalizados en sectores de retail, consumo y servicios, servicios financieros, logística y transportes, minería e industrial a sus clientes.

Actualmente cuenta con cuatro líneas de negocios, los cuales se mencionan a continuación:

- Atracción de Talento
- Talento y Carrera
- Gestión y Administración de Talento
- Inteligencia de Mercado y Negocios

### **1.1.4 Propósito y valores**

**Propósito:** Brindar servicios personalizados a sus clientes.

**Valores:** Confianza, Innovación, Orientación al cliente y Pasión.

## **1.2 BASES TEÓRICAS**

### **1.2.1 Reclutamiento de personal**

Como base, se confirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que permite captar de manera masiva posibles candidatos que calcen con el perfil requerido. Consideramos que, a mayores fuentes de reclutamiento, mayor será la difusión y convocatorias de candidatos. (Aguilera, et al., 2019).

Por ende, en el área de operaciones, dentro del proceso de reclutamiento se ha observado la problemática de obtener personal idóneo del mando operativo mediante el uso de las técnicas o procedimientos que permitan catalogar y tener candidatos que reúnan las condiciones técnicas o habilidades de ejecución para actividades específicas dentro de un sector.

Además, se están desarrollando estrategias para incrementar y diversificar la cantidad de personal operativo con el propósito de crear una base sólida de posibles seleccionados y llevar a cabo de manera efectiva las convocatorias masivas, mediante la difusión por plataformas de empleo, redes sociales, municipalidades, zonas de volanteo y pizarras de empleo.

### **1.2.2 Selección de personal**

La definición de selección de personal es la expuesta por Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que es un proceso en el cual se deben contar con una población de candidatos potenciales, con la finalidad de obtener mayor margen de seleccionados que reúnan las condiciones que requiere el perfil o puesto de trabajo.

En la actualidad, la selección de personal es de suma importancia para asegurar que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus metas y mantener un equipo de trabajo eficiente y productivo.

Se reconoció en la empresa la necesidad de contar con personal operativo con habilidades manuales, como rapidez y precisión motriz fina para optimizar el procedimiento de selección; identificándose a los candidatos más idóneos, se podría disminuir el índice de rotación y mejorar la adecuación de los nuevos empleados a sus roles. Esto permitiría agilizar y mejorar la eficacia de su rendimiento de manera más eficiente.

### **1.2.3 Rotación de Personal**

De acuerdo con Mota y Oliva (2022) es significativo identificar los factores que intervienen en la rotación de personal. Así como el impacto que tiene en la organización, considerando que existe una inversión de recursos por parte de la empresa y de esta manera evitar un reproceso que impacte en la operatividad de las organizaciones.

Se detectó otro desafío relacionado con la alta rotación de empleados operativos en las primeras etapas de su empleo, debido a dificultades para adaptarse a las actividades rutinarias que se ejecutan en la manipulación de producto terminado, debido a la baja destreza manual que poseen. Para abordar esta cuestión, es necesario implementar estrategias en la inducción de seguimiento como factor motivacional y adiestramiento de la destreza motora con la innovación del Purdue Pegboard Test.

#### **1.2.4 Salud Ocupacional**

Según la OMS (2018), los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores se dan de diversas maneras, considerando las condiciones del lugar de trabajo que pueden conllevar a un riesgo en la salud ocupacional u otro problema de salud, motivo por el cual se debe llevar a cabo un análisis que permita conocer los riesgos a los cuales se exponen los trabajadores dentro de su entorno.

Se reconoció que, en la empresa se toman medidas para el desarrollo óptimo de las labores, considerando un equipamiento completo al personal operativo, teniendo en cuenta las condiciones que tiene una planta de producción. Así como el cuidado durante la ejecución de las actividades manuales que realizan. Para verificar un seguimiento adecuado, será necesario efectuar una reevaluación con el Purdue Pegboard Test y contrastar que la habilidad manual se haya mantenido o incrementado. De esta manera, proponer estrategias como pausas activas o cambio de actividades cada cierto tiempo para disminuir la percepción de la labor rutinaria y motivar la ejecución en la destreza que se requiere para el área de producción.

#### **1.2.5 Técnica de Observación**

La técnica de observación constituye un método de recolección de información de forma imparcial y minuciosa, las cuales son usadas en diversas investigaciones de distintas categorías. Estas técnicas deben permitir una visión amplia con respecto a comportamientos o actitudes que se desarrollan en un entorno natural o inspeccionado (Bastidas, 2019; Hernández-Sampieri, y Mendoza, 2018).

Las técnicas de observación desde la selección de personal operativo juegan un rol importante en la labor del profesional, debido a que es responsabilidad del psicólogo

el poder observar comportamientos como la serenidad, tolerancia, manejo de impulsos, así como evaluar las habilidades de destreza y precisión. Para optimizar la aplicación del Purdue Pegboard Test, es necesario brindar un ambiente adecuado, indicaciones claras y familiarización con el instrumento para obtener resultados concretos.

### **1.2.6 Purdue Pegboard Test**

Es una prueba diseñada por el Psicólogo Joseph Tiffin (1948), diseñada para el área de psicología organizacional. La finalidad es evaluar la destreza manual bajo criterios de rapidez y coordinación motriz fina.

El tablero consta de dos filas ubicadas en paralelo de 25 agujeros por cada fila. En la parte superior del tablero se encuentran los contenedores de los accesorios (pines, arandelas y acoples), los cuales serán usados para la ejecución de la prueba. Señalaremos el procedimiento de desarrollo a continuación:

Antes de administrar la prueba se debe dar tiempo para practicar al evaluado con la intención de familiarizarse con el instrumento, posteriormente la secuencia de aplicación será de la siguiente manera:

- Identificar la mano dominante.
- Con la mano dominante colocar la mayor cantidad de pines en 30 segundos.
- Con la mano no dominante colocar la mayor cantidad de pines en 30 segundos
- Con ambas manos colocar la mayor cantidad de parejas de pines en 30 segundos.
- Con ambas manos hacer el ensamble de pin, arandela, acople y arandela respectivamente en 60 segundos.

Posteriormente, las 4 muestras se suman y se hace un cálculo logarítmico directo para obtener el resultado, a continuación, las puntuaciones directas se transforman en puntuaciones percentiles considerando algunas características del evaluado.

En la empresa se detectó la necesidad de contar con personal operativo calificado en actividades manuales, para lo cual se considerará incluir una etapa de evaluación al proceso de selección mediante la aplicación del Purdue Pegboard Test, de esta manera se evaluará la destreza del personal operativo para ejecutar actividades específicas.

### **1.3 MARCO LEGAL**

El presente estudio de investigación contempla los derechos del personal operativo que representa el 70% de la empresa, por tanto, consideramos los siguientes artículos de las leyes peruanas del código civil.

#### **De la Constitución Política del Perú:**

*Artículo 23:* Hace referencia al trabajo como un deber y derecho de todo ciudadano para su bienestar y como medio de realización propia y de su entorno.

*Artículo 25:* Refiere a la jornada laboral dentro de lo regulado, ya sean 8 horas diarias o 48 horas semanales, así como a las compensaciones en caso de exceder lo determinado por ley. Además de contar con el derecho al descanso semanal o anual según lo regulado por ley o por convenio.

#### **Del Compendio de Normas Laborales del Régimen Privado:**

*LEY N° 28081 - Artículo 83:* Refiere a la cobertura o prestaciones que posee el trabajador ante un trabajo de riesgo, así como: atención médica, rehabilitación o reinserciones laborales a todo nivel.

#### 1.4 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Ramirez, E. (2020). En su investigación de Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC, de la Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Piura, Perú, su objetivo fue plantear de manera estructurada las estrategias que permitan llegar al volumen de candidatos requeridos para realizar el reclutamiento de los puestos operativos. El método utilizado estrategias de difusión masiva para llegar de manera presencial y virtual a distintos puntos mediante el uso de plataformas virtuales de empleo, convocatorias masivas presenciales en ferias laborales y municipalidades. Concluyó que en los últimos años la gestión del talento en las organizaciones adquiere vital importancia, así como la gestión correcta del recurso humano, aquel recurso suma valor para la consecución de logros y metas definidas por las empresas.

Por otra parte, Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). En la Revista Publicando, en Ecuador. Mencionaron en su apartado de Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas, sobre el valor de la selección y que se define como la acción de elegir al talento idóneo para que cubra un puesto de trabajo, basado en perfiles, habilidades y competencias que brindarán a las empresas el talento requerido. En este contexto, para llegar a la Selección adecuada se pueden ceñir a una serie de pasos, los cuales irán dando claridad y enfoque al proceso.

Tiffin, J., & Asher, E. J. (1948) The Purdue Pegboard: Norms and studies of reliability and validity. *Journal of Applied Psychology*, from the United States. En el presente artículo refieren la validez y confiabilidad del instrumento para aplicaciones en la selección de personal. En 1948, Tiffin diseñó una prueba de destreza manual, denominada Purdue Pegboard Test, la cual buscaba medir velocidades, destreza manual y coordinación entre las manos y los ojos.

Desde su creación fue considerada para categorizar a personal dentro de un proceso de selección y posteriormente se empleó en valoraciones neuropsicológicas.

Adicionalmente, Mota J. y Oliva M. (2022). En la Revista RELAYN, en México. En su artículo de Rotación de personal un caso de estudio enmarca la importancia que deben brindar las empresas para no perder recursos, los cuales impactan directamente al reclutamiento, selección y capacitación, generando un reproceso e impacto en costos.

Al mismo tiempo, Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). En la revista Universidad y Sociedad, en Cuba. Exponen en su artículo, La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización, un análisis descriptivo de como la motivación y el desempeño laboral van de la mano, lo cual origina que el colaborador pueda sentirse a gusto y comprometido en la organización.

De la misma forma, Seid, G. y Pérez Ripossio, R. N. (2022). En la Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias, en Argentina. En su artículo, Los puntos de partida epistemológicos y operativos en la observación de campo, describen algunas características de la observación, así como las técnicas que evidencian el uso de herramientas como método de recolección de datos.

Finalmente, Castillo Salazar, R. N., & Valencia Briceño, F. J. (2021). Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, en su exploración relativa a la Seguridad ocupacional para mejorar el bienestar de los trabajadores en industrias alimentarias, en Moyobamba, Perú. Destacan la implementación de un sistema de seguridad y la relación directa que tiene con el bienestar de los colaboradores, así como el óptimo desempeño laboral.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

### Glosario de Términos:

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas o estrategias que permiten captar la población requerida de acuerdo con el perfil solicitado (More, 2023).

Selección: Es un procedimiento estructurado derivado de metodologías de trabajo para seleccionar al candidato idóneo (Franco y Oquendo, 2020).

Observación: Es una herramienta utilizada para recolectar datos de comportamientos, actitudes y acciones de un sujeto o un entorno (Bastidas, 2019).

Seguridad Industrial: Es un conjunto de normas obligatorias que evitan accidentes o incidentes dentro o fuera de un puesto de trabajo (More, 2023).

Salud Ocupacional: Es un conjunto de actividades que promueve la salud física, mental y social de los trabajadores (Castillo y Valencia, 2021).

Personal Operativo: Personal con formación académica de secundaria completa y experiencia de 6 meses en plantas industriales sin distinción de género (More, 2023).

Capacitación: Es un proceso mediante el cual se enseña nuevas habilidades para ejecutar alguna actividad específica dentro del puesto laboral (Mota y Oliva, 2022).

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Descripción de la Realidad Problemática

El presente trabajo toma como escenario a la empresa del rubro Consultoría y Recursos Humanos, la cual ofrece servicios de dotación de personal, evaluaciones psicolaborales y capacitaciones para empresas, mediante una metodología estratégica, debido a que se adapta a las necesidades y personaliza sus servicios a sus clientes.

La empresa del sector de consumo masivo de alimentos cuenta con una sede central y una planta de producción. Está conformada y distribuida por los perfiles de los puestos operativos, técnicos y administrativos.

A principios del 2021 se presentaron comentarios de insatisfacción por parte del área de Operaciones con respecto al proceso de Selección de personal, detectándose una alta rotación de colaboradores a nivel operativo debido a la baja adaptación que tienen durante las primeras semanas de labores; el motivo la escasa destreza manual para ejecutar el traslado del producto hacia los contenedores.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que la productividad es uno de los objetivos de toda organización, para lo cual se requiere el aporte de todas las áreas, así como un análisis de cada casuística. Por su parte, el área de Recursos Humanos es de vital importancia; como pilar en la gestión del talento y debe estar alineado con el logro de los objetivos del negocio. Para ello, una de las métricas que toda organización debe analizar es la rotación de personal operativo, ya que incide directamente en los costos y tiene un gran impacto en la producción masiva de productos alimentarios.

A continuación, describimos los factores que determinaron los motivos de renuncia de personal operativo, impactando en el costo de recursos y reprocesos en selección, igualmente para la empresa consultora por las garantías de satisfacción al cliente.

**Tabla I**

*Factores de renuncia del personal operativo 2021*

<b>Causas</b>	<b>Porcentajes</b>
Dificultad con las labores manuales	26%
Horario de trabajo	18%
Remuneración	16%
Problemas familiares/ Personales	15%
Ubicación Geográfica	10%
Propuesta laboral superior	6%
Pocas expectativas de crecimiento	6%
Estudios	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Nota: Empresa Consultora, Área de Operaciones, 2021.

Fuente: Elaboración propia

Según las cifras, el mayor porcentaje de renunciaciones fue por Dificultad con las labores manuales (26%), seguido del horario de trabajo (18%). Este primer factor se contrastó con el área de producción, donde efectivamente los colaboradores no se adaptaban rápidamente a su puesto de trabajo y se les dificultaba realizar las actividades manuales de traslado que se ejecutan con el producto terminado.

Cabe señalar, que en la empresa se debe contar con personal operativo altamente motivado para ejecutar labores manuales, donde puedan sentirse cómodos y sin complicaciones para ejercer su labor. La empresa cuenta con su política de desarrollo en el Clima Laboral; sin embargo, por la alta rotación es fundamental reformular los procesos para

fortalecer los lazos de compromiso, seguridad e involucrar completamente al personal operativo para que sepan el impacto y la importancia que tiene su labor, lo cual le permita entender la naturaleza del negocio.

Por todo lo expuesto, se formula el problema y objetivo general y específico del presente trabajo de investigación.

## **2.2 Formulación del Problema**

### **2.2.1 Problema General**

¿Cuál es el diseño metodológico para las estrategias en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo en la empresa?

### **2.2.2 Problema Específico**

¿Cuál es el programa de intervención como estrategias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo en la empresa?

## **2.3 Objetivo general y específicos**

### **2.3.1 Objetivo General**

Determinar cuál es el diseño metodológico para las estrategias en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo en la empresa

### **2.3.2 Objetivo Específico**

Describir cuál es el programa de intervención como estrategias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo en la empresa

## CAPITULO III:

### JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 Justificación e importancia del estudio

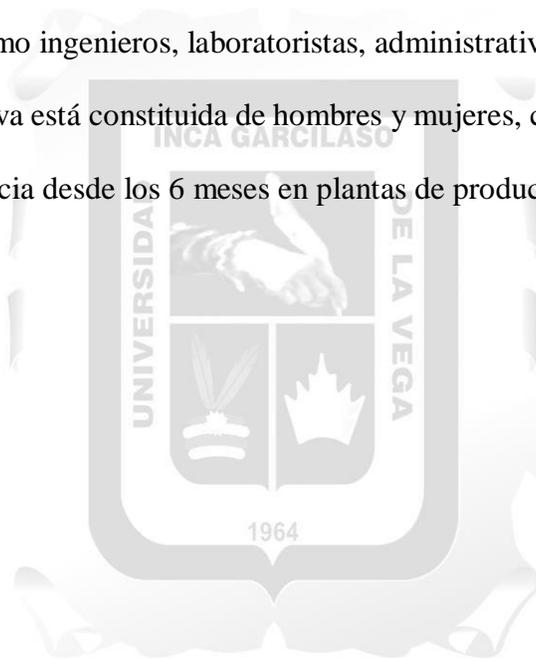
La empresa del rubro Consultoría se dedica a brindar servicios de reclutamiento, selección, evaluaciones y capacitaciones. Dentro de los principales clientes se presentan empresas del sector industrial. La empresa objeto de estudio, cuya principal función es elaborar productos alimentarios y de primera necesidad, requiere de personal calificado, dentro de las características propias del puesto deben poseer destreza motora fina y gruesa que es requerida para la velocidad del traslado del producto. Del mismo modo, en su perfil psicológico el candidato idóneo tiene que cumplir con las actitudes de flexibilidad mental, capacidad de tolerancia y adaptación.

El presente trabajo de investigación se justifica de acuerdo a la problemática que se presenta en la empresa consultora, la cual dota de personal a la empresa de consumo masivo de alimentos; en la cual se busca que la rentabilidad de recursos sea óptima y cause un impacto positivo en la reputación y el éxito general de la empresa. Es importante el trabajo psicológico de la empresa consultora en estos procesos de reclutamiento y selección para contribuir a la organización mediante la propuesta de innovación aplicada durante la selección y reducir la rotación de colaboradores por el entrenamiento continuo en las labores del operario para incrementar la rapidez y velocidad en la destreza manual. Del mismo modo la propuesta de intervención se enfoca en optimizar la política de clima laboral para fidelizar al personal operario reduciendo costos y garantizando el desarrollo de la marca empleadora.

### **3.2 Delimitación del estudio**

El estudio se realizó entre los años 2021 y 2022 en una empresa consultora del rubro de Recursos Humanos en el distrito de Lince, Departamento de Lima, Provincia de Lima. Cuenta con colaboradores especializados en Psicología y Recursos Humanos, los cuales brindan atención a la amplia gama de clientes que posee la organización.

La empresa de consumo masivo pertenece al sector alimentario. Está conformada por profesionales del sector como ingenieros, laboratoristas, administrativos, técnicos y personal operativo. La plana operativa está constituida de hombres y mujeres, con rangos de edades entre los 18 a 45 años y experiencia desde los 6 meses en plantas de producción afines al sector de alimentos.



## CAPÍTULO IV

### FORMULACIÓN DEL DISEÑO

El diseño planteado para el presente trabajo de investigación es descriptivo y transversal porque su ejecución se desarrolló durante un año con un modelo de investigación aplicada, que pretende dar solución a una necesidad no cubierta dentro de un área específica.

#### 4.1 Diseño Esquemático

Ralph Kilmann (1989) muestra el Modelo de cambio de sistema total, en el que expone hitos importantes, a fin de lograr un sólido proceso de cambio durante su realización. El modelo considera cinco etapas, las cuales describimos a continuación:

- 1) Inicio del programa
- 2) Diagnóstico de problemas
- 3) Planeación de las “trayectorias”
- 4) Implantación de las “trayectorias”
- 5) Evaluación de resultados

En el actual contexto, el inicio del programa se detectó la problemática de rotación de personal operativo, así como el diagnóstico que se brinda en base a la rotación. Cabe señalar que en este modelo las “trayectorias” son puntos clave, debido a que se pone de manifiesto la cultura, ampliado el cambio, la confianza y la comunicación en la organización. Así mismo se expresan las habilidades gerenciales, donde se proponen las nuevas tendencias para enfrentar el cambio, además de la constitución de equipos efectivos de trabajo. Por otro lado, la correlación de estrategia - estructura será fundamental para el desarrollo de un plan estratégico y finalmente un sistema de recompensas, donde se establecen las retribuciones basadas en el desempeño y

objetivos. El éxito de la intervención dependerá de una gestión óptima de estas vías para garantizar la viabilidad hacia el cambio.

Durante la planificación se plantearon dos pruebas para medir la destreza motora fina y gruesa, en la cual mediante una valoración general sustentada en la observación y comprendiendo que no requiere de un CI elevado para ejecutarla, así como la certeza de que la maqueta de la prueba no es frágil y brinda seguridad a los evaluados, disminuyendo el grado de tensión que pueda tener durante su desarrollo, motivo por el cual se optó por la implementación del Purdue Pegboard Test. Finalmente se evaluará y demostrará la proyección como resultado ante la fidelización del evaluado en el trabajo.

El presente modelo fue seleccionando debido a que la cultura de la organización involucra una constante revisión y transformación de las estrategias o implementaciones para la consecución de metas.

## **4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño**

### **4.2.1 Descripción de acciones**

El presente modelo nos permitió comenzar dinámicamente con el programa habiendo reconocido previamente la problemática alrededor del proceso de selección de personal operativo, una vez iniciado nos permitió detectar otras problemáticas dentro de los indicadores de Clima Laboral, como el reconocimiento al esfuerzo del personal operativo, puesto que, implicó que nuestro campo de acción se expanda mediante el contacto directo con los clientes internos y con el personal de mando medio, al mismo tiempo nos brindó una visión más amplia para planificar las trayectorias; entre las cuales tenemos a la cultura organizacional, conformación de equipos y reconocimiento, teniendo como pilar de apoyo a los Gestores de área, con quienes trabajamos en sinergia.

#### **4.2.2 Metodología**

El presente trabajo de investigación se basó en una estructura descriptiva, que, según Guevara, G. et al., (2020) es un método efectivo para la recolección de datos durante un proceso de investigación, el cual es flexible y permite llegar a conocer diversos contextos, prácticas y actitudes a través de la descripción exacta de un evento, persona o grupo, cuyo objetivo principal es establecer un comportamiento. Se optó por esta metodología porque se busca describir la problemática hallada en la empresa, así como compartir las alternativas de gestión de soluciones.

#### **4.2.3 Método**

El método utilizado fue el cualitativo y transversal, que, de acuerdo con Piza, N. et al., (2019), es un grupo de técnicas que utilizan diversos recursos para la recopilación de datos y de esta manera elaborar una teoría fundamentada. La principal herramienta es la utilización de la técnica de observación, donde la recolección de datos no tiene un carácter cuantitativo y es transversal porque se trabaja en un periodo de tiempo determinado.

#### **4.2.4 Técnica de recolección de datos**

Para el desarrollo del plan de trabajo se basó en la utilización de técnicas, como la entrevista psicológica y con el Jefe de Planta, la observación, técnicas psicométricas y la prueba Purdue Pegboard Test como resultado del diagnóstico e implementación del nuevo proceso que fueron aplicadas de manera objetiva al personal operativo; beneficiando a la empresa en la innovación de los procesos.

En relación con las técnicas, mediante la entrevista hemos conocido la percepción del cliente interno sobre su necesidad del área de Operaciones y el perfil idóneo de los candidatos que ingresarían a laborar luego de haber pasado por el proceso de selección.; a su vez comprender lo que el personal operativo tiene como expectativa tanto de la empresa como el

lugar de trabajo, además de la percepción que tienen de la misma. De esta manera se identificará qué puntos reforzar en el proceso de selección al igual que dentro del trabajo de la marca empleadora.

#### **4.2.5 Procedimiento**

1) Inicio del programa, se identificaron áreas de conflicto, como la rotación de personal operativo en un periodo inicial de las labores.

2) Diagnóstico del Problema, se dio a conocer mediante la reunión de estatus con la Gestora de Selección y Capacitación quien expuso la data sobre la rotación de operarios en esta área de producción.

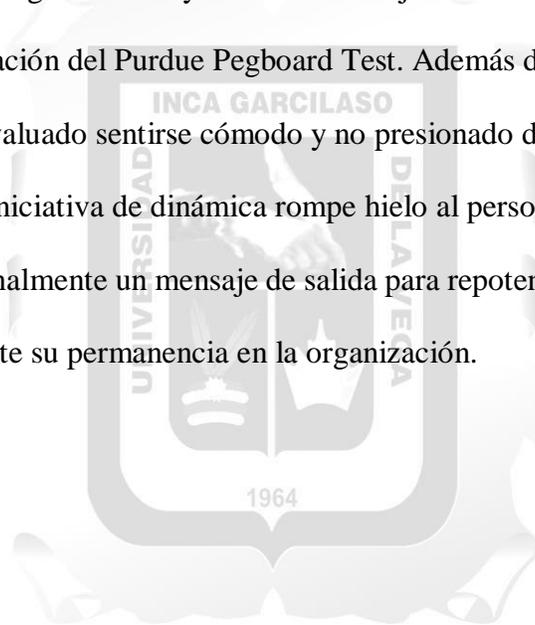
3) Planeación de las trayectorias, en la empresa Consultora se realizó reuniones estratégicas para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal; a la vez escoger entre dos pruebas de evaluación de destreza motora gruesa y fina para viabilizar cual era la mejor propuesta según el perfil de la labor del operario requerido en el área de producción.

4) Implantación de las trayectorias, para la ejecución del plan de implementación se decidió por la prueba Purdue Pegboard Test, porque permite valorar la rapidez de la destreza manual en el candidato.

5) Evaluación de resultados, dentro del flujo de proceso se manejan pasos previos a la selección mediante un screening telefónico, entrevista virtual, desarrollo de prueba psicométrica y solicitud de documentos, añadiendo el paso de evaluación de destreza manual mediante el Purdue Pegboard Test, este último proceso marcó una innovación en la empresa optimizando la terna de candidatos seleccionados.

La entrevista se aplica a diversos frentes que influyen en el proceso, empezando por el cliente interno, en este caso del Jefe de Planta en conjunto con la Gestora de Selección y Capacitación y de esta manera conocer acerca de los requisitos del perfil, competencias y destrezas de los puestos operativos.

Del mismo modo, se empleó un enfoque completo a las técnicas de observación que se ejecutaron durante la visita a la planta de producción y el proceso de selección del personal operativo, esto permitirá recolectar toda la información posible y necesaria para identificar distintas variables que convergen entre sí y de esta forma ejecutar un correcto análisis durante el desarrollo de la implementación del Purdue Pegboard Test. Además de entablar un nexo de confianza que permita al evaluado sentirse cómodo y no presionado durante la aplicación de la prueba. Se propondrá una iniciativa de dinámica rompe hielo al personal operativo antes de desarrollo de la prueba y finalmente un mensaje de salida para repotenciar el seguimiento laboral en la responsabilidad durante su permanencia en la organización.



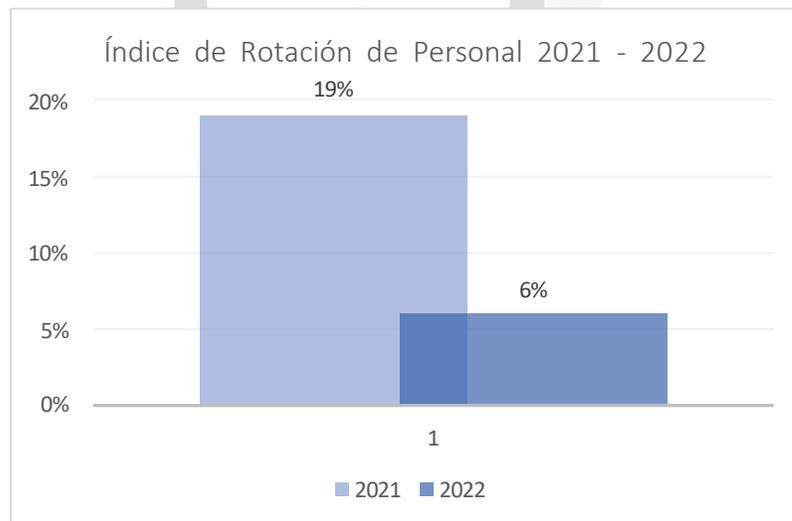
## CAPÍTULO V

### PRUEBA DE DISEÑO

#### 5.1 Aplicación de la propuesta de solución

La propuesta de solución se sustenta bajo el Modelo de cambio de sistema total de Ralph Kilmann con el propósito de lograr un cambio eficiente en la organización. A continuación, se expone la aplicación del diseño como base para el Plan de Intervención:

El equipo del área inició la propuesta para desarrollar un plan de intervención con el objetivo de optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo debido a la alta rotación existente en la organización. Además, se programó una ruta de visitas, en la cual se planteó realizar una entrevista presencial con el Jefe de Planta donde se recopiló toda la información posible del contexto actual, de esta manera se dio a conocer la inconformidad por parte de las jefaturas, destacando la deserción temprana por la baja adaptación del personal operativo.



**Figura III:** Índice de Rotación de Personal 2021 – 2022

Fuente: Elaboración propia

Durante el desarrollo de la entrevista, el Jefe de Planta destacaba que las renunciadas o abandonos de trabajo se debían a que el equipo de Selección no realizaba bien los filtros o no profundizaban acerca de lo que ejecutaría el personal operativo en planta. Adicionalmente, se coordinó con Recursos Humanos una visita a la planta de producción para conocer la operación y mediante la observación recolectar la mayor cantidad de datos posibles.

N°	Check List de actividades operativas
1	Preparación de la línea de producción.
2	Ubicación y posicionamiento del personal operativo en la faja transportadora.
3	Arranque de la línea de producción.
4	Asir el producto intermedio de la faja transportadora con ambas manos.
5	Colocación con ambas manos del producto intermedio en contenedores.
6	Llevado del producto intermedio al área de envasado.
7	Ingresar producto intermedio a la faja transportadora de las envasadoras.
8	Empacado automático del producto intermedio.
9	Empacado semiautomático del producto final.
10	Etiquetado de producto final.
11	Apilado de producto final.

**Figura IV:** Check List de actividades operativas  
Fuente: Elaboración propia

Al profundizar más a detalle sobre el flujo del proceso de Selección, se encontró la necesidad de evaluar al personal operativo bajo un instrumento que permita medir la rapidez manual; en este caso, la prueba de Purdue Pegboard Test, debido a la alta rotación presentada en la etapa inicial de labores y mediante ello fortalecer la selección de personal, teniendo en cuenta que, mediante la aplicación de la prueba se considerarán a personal con habilidades manuales desarrolladas en motricidad gruesa y fina.



**Figura V:** Ejecución del Purdue Pegboard Test  
Colaborador Operario  
Fuente: Elaboración propia

### **5.1.1 Evaluación**

En este programa de intervención se describen todos los pasos a seguir para realizar un proceso de selección de personal desde la solicitud del requerimiento hasta la entrega de la terna finalista de operarios. Así mismo, es importante conocer los objetivos, actividades y los responsables en la ejecución de este proceso.

A continuación, se muestra el cuadro de las sesiones programadas en el año 2022:

<b>Módulo de Implementación del proceso de reclutamiento y selección</b>		
<b>Sesión 1:</b>	<b>Presentación de la Prueba</b>	
<i>Objetivo:</i>	Exponer las características que se medirán antes de la aplicación del Purdue Pegboard Test.	
<b>Sesión 2:</b>	<b>Realización de la Prueba</b>	
<i>Objetivo:</i>	Analizar las habilidades manuales del personal operativo durante la aplicación del Purdue Pegboard Test.	
<i>Meta</i>	<i>Actividad</i>	<i>Público Objetivo</i>
Seleccionar al personal idóneo que cumplan con las actividades y evidencien la destreza manual.	Las sesiones se brindarán 2 veces al mes, cada 15 días y durante el proceso de selección.	Personal Operativo.
<b>Sesión de desarrollo de la Prueba</b>		
<b>Sesiones:</b>	S1: Presentación de la Prueba S2: Realización de la Prueba	
<i>Objetivo:</i>	Reconocer los principales problemas que tiene el personal operativo durante el desarrollo de la prueba.	
<i>Meta</i>	<i>Actividad</i>	<i>Público Objetivo</i>
Identificar las casuísticas durante el desarrollo de la prueba; de comportamiento y destreza manual.	La sesión se realizará 1 vez por cada grupo presentado durante el proceso de selección.	Personal Operativo.

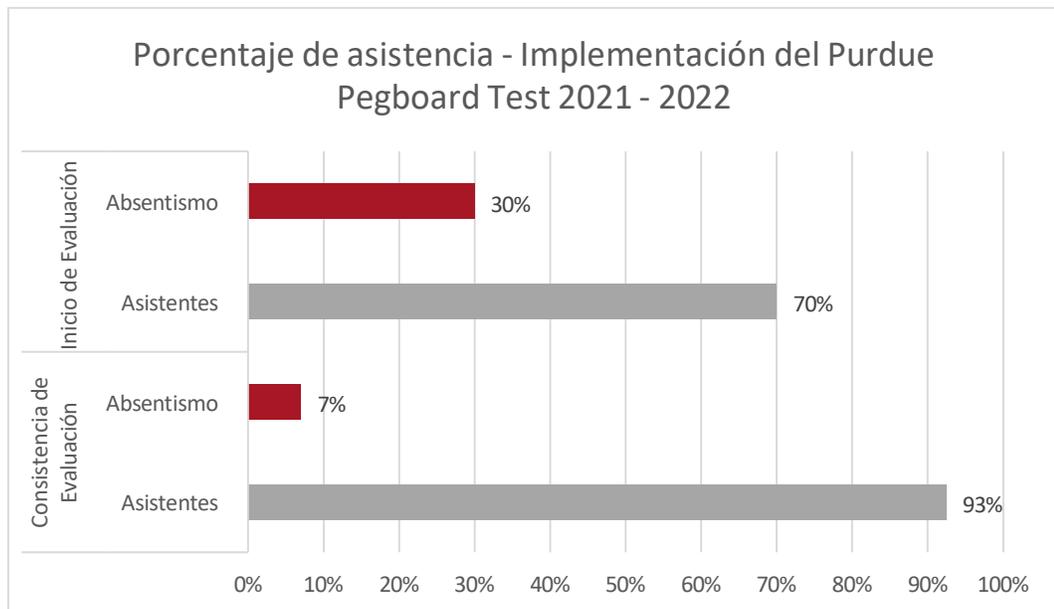
**Figura VI:** Sesiones de implementación del proceso de reclutamiento y selección – 2022

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Evaluación y Resultados

Durante las programaciones de evaluación se tuvo elevada resistencia por parte del personal operativo para trasladarse a la Consultora debido a la ubicación geográfica, considerando que la mayoría de personal reside en la zona norte de Lima, además de la no percepción de la importancia en la evaluación; considerando que el proceso era demasiado amplio por lo que decían retirarse; por tanto, se registró en el año 2021 un absentismo del 30% con una asistencia del 70%.

Se decidió por un cambio en el filtro de reclutamiento, haciendo de conocimiento y sensibilizando a los candidatos para que puedan contar con disponibilidad de inicio a fin durante el proceso de selección. Se obtuvo como resultado bajar el índice de absentismo al 7% logrando una asistencia del 93% con la efectividad del Purdue Pegboard Test.



**Figura VII:** Porcentaje de asistencia - Implementación del Purdue Pegboard Test 2021 - 2022

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las sesiones contribuyeron a fortalecer el flujo de proceso vigente, así como capacitar y entrenar a los psicólogos a cargo para la aplicación de la prueba. De esta manera se consolidó la implementación la cual fue reconocida por la empresa y la consultora.

### 5.1.3 Recursos

**Recursos Humanos:** Coordinación del Área de Selección y Capacitación, Jefe de Planta y Recursos Humanos.

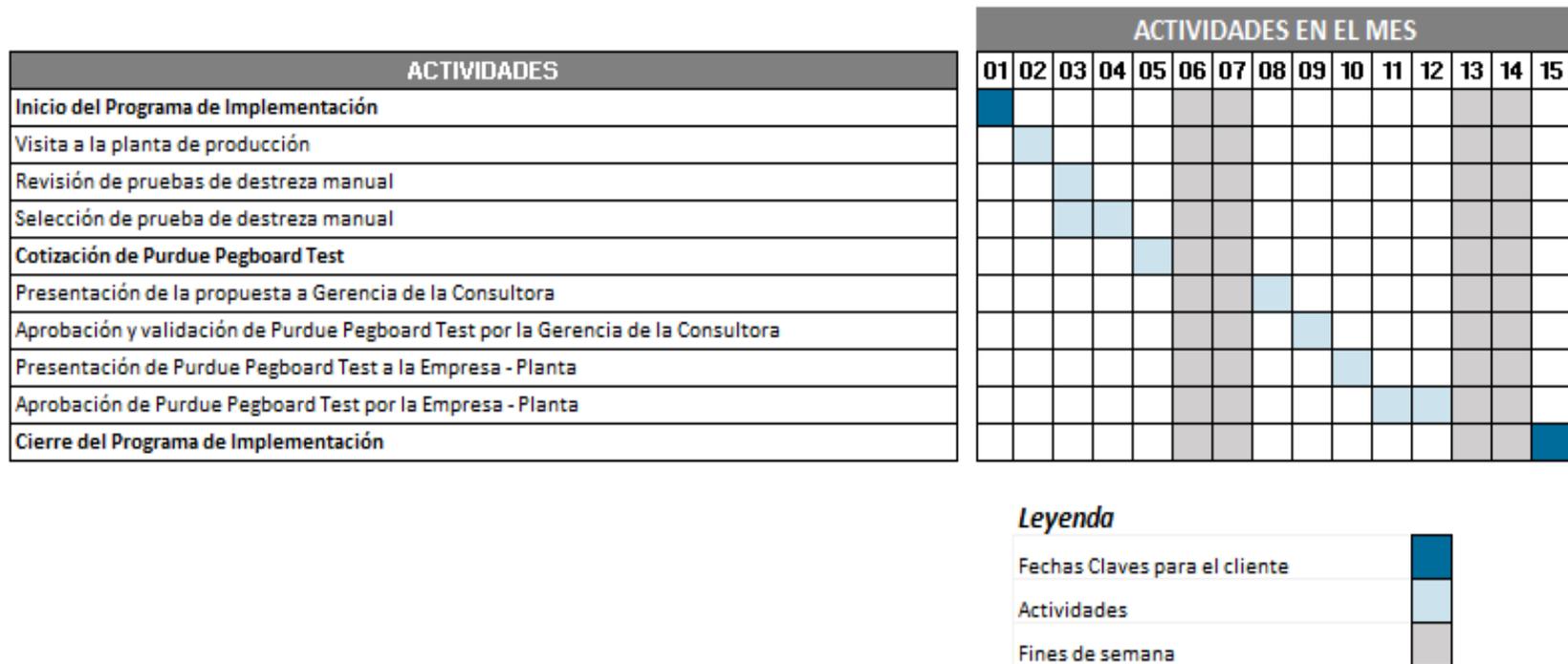
**Recursos Materiales:** Laptop, aplicativo Teams, cuaderno, bolígrafo, Purdue Pegboard Test y Mobiliario.

Programa de Intervención: Optimización del Proceso de Selección para Personal Operativo					
N°	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Año
1	Identificación de la problemática	Técnicas de observación y reuniones con el área involucrada.	Equipo de Operaciones/ Equipo de Selección y Capacitación	Laptop, aplicativo Teams, cuaderno y bolígrafo	2021 - 2022
2	Levantamiento de la información	Coordinación de reunión para revisión de estatus con el Equipo de Selección y Capacitación.	Equipo de Operaciones/ Equipo de Selección y Capacitación	Laptop, aplicativo Teams	
		Coordinación de reunión con el Jefe de Planta del área involucrada.	José More	Laptop, aplicativo Teams	
		Coordinación de visita al área de producción.	José More	Laptop, aplicativo Teams	
3	Levantamiento de la información en campo	Recolección de datos y visita en la planta dentro del área de producción.	José More	Cuaderno y bolígrafo	
4	Preparación de la propuesta de mejora	Elaboración del Gantt para propuesta de prueba manual.	José More	Laptop	
5	Presentación de la propuesta de mejora	Presentación de 2 pruebas tentativas que miden destreza manual.	José More	Laptop, aplicativo Teams	
6	Consolidación de la información	Análisis de toda la información obtenida de las jefaturas y área operativa.	José More	Laptop	
7	Implementación de prueba	Aplicación del Purdue Pegboard Test.	José More	Purdue Pegboard Test, Mobiliario y laptop	
8	Presentación de resultados	Exposición de la problemática y propuesta del plan de mejora.	José More	Laptop, aplicativo Teams	

**Figura VIII:** Programa de Intervención

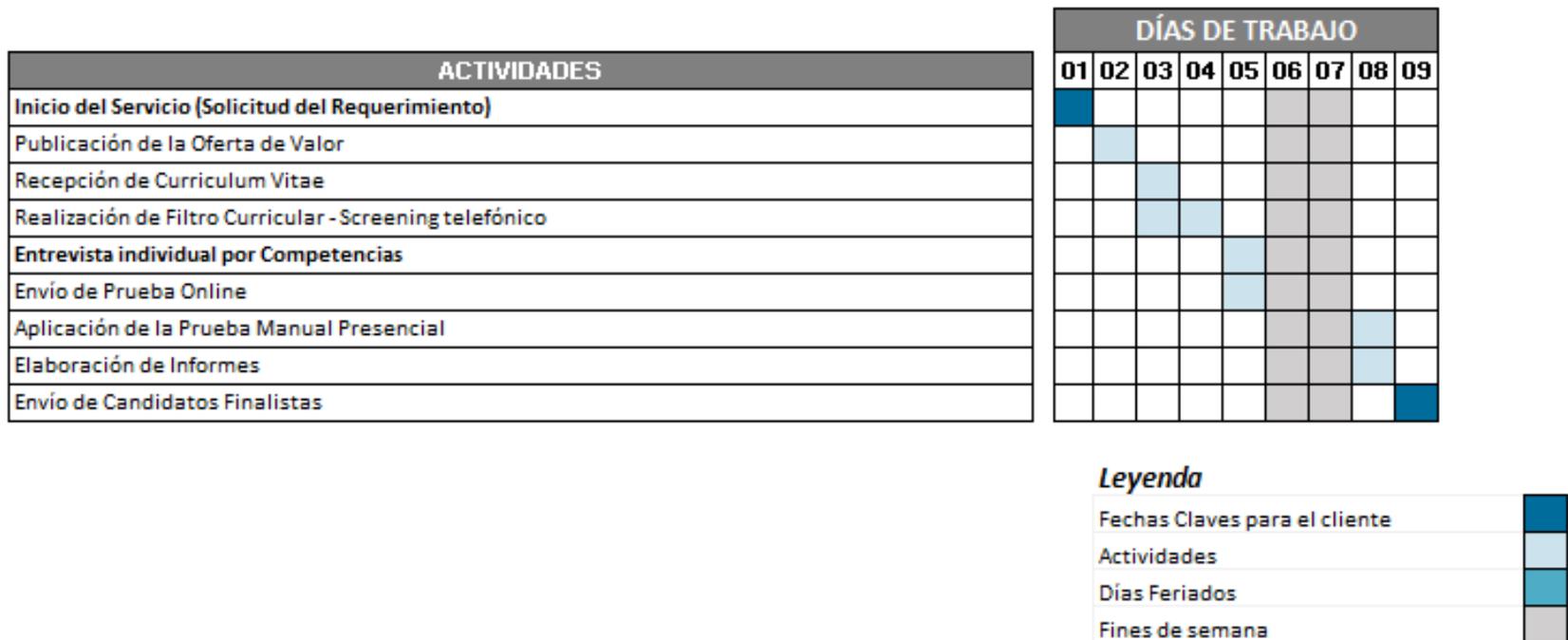
Fuente: Elaboración propia

## GANTT DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN (2021):



*Figura IX:* Gantt de Actividades de Implementación  
Fuente: Elaboración propia

## GANTT DE ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:



**Figura X:** Gantt de Actividades de Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- El trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en una empresa del sector industrial, en la cual mi principal labor se orientó en asegurar la dotación de personal operativo para garantizar la productividad de las líneas de producción, destacando el reclutamiento con la masificación de la propuesta de empleo hasta la selección del personal operativo calificado.
- Las áreas de mejora que se identificaron dentro del flujo de proceso de reclutamiento y selección de personal operativo radicaban en obtener candidatos con destreza manual para ejecutar actividades rutinarias dentro de la línea de producción, las cuales evidencian su motricidad gruesa y fina, motivo el cual se implementó el Purdue Pegboard Test como parte del proceso de selección.
- El objetivo de fortalecer el flujo de proceso y la implementación del Purdue Pegboard Test fue lograr una selección óptima, logrando una asistencia del 93% de asistencia de los candidatos durante todo el proceso de selección, en la cual el candidato evidencia control y manejo de ambas manos en actividades de traslado de producto intermedio y de esta manera se logró reducir la rotación de personal por baja adecuación de las actividades operativas destinadas a la producción.
- Los resultados obtenidos con la aplicación del programa de intervención fueron productivos y beneficiosos, ya que se logró mejorar el proceso de selección, reforzando las etapas y sensibilizando a los candidatos sobre la importancia de la prueba de destreza manual. Otro resultado importante fue la capacitación a los psicólogos a cargo del proceso, lo que permitió acelerar la selección, siendo meticulosos y no perdiendo la calidad de filtro en este nivel de evaluación.

## RECOMENDACIONES

- El presente trabajo de suficiencia profesional sustenta su importancia en la implementación realizada, ya que muestra el impacto que tuvo el desarrollo del programa planteado al área de selección y capacitación de la empresa industrial. Así mismo se destaca la importancia de plantear diversas estrategias de reclutamiento con la finalidad de ampliar el volumen de candidatos.
- Mediante el desarrollo del Modelo de cambio de sistema total de Ralph Kilmann, se busca destacar la importancia del programa de intervención, ya que toda organización debe optar por tomar acciones de manera ágil, buscando oportunidades de mejora y nuevas estrategias para optimizar procesos o recursos y de esta manera ser más productiva.
- Se recomienda continuar con la ejecución del programa y las sesiones presentes en ella con la finalidad de consolidar la etapa de evaluación, sin perder la transparencia referente a las indicaciones en el despliegue de la prueba, así como la objetividad durante su desarrollo.
- Finalmente, se recomienda que el presente trabajo sirva como referencia a futuros profesionales los cuales se orienten a desarrollar propuestas de mejora, que optimicen procesos y los cuales se consoliden a mediano o largo plazo. Además de brindar el valor agregado que hoy en día tienen las organizaciones de alto desempeño y competencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencia: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Revista Universidad de Guadalajara*, 40(20), pp. 1-21. Recuperado de: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7393/html>
- Bastidas, j. (2019). Fundamentos para la redacción de objetivos en los trabajos de investigación de pregrado. *Revista Mextesol Journal*, 43(1). Recuperado de: [https://www.mextesol.net/journal/index.php?page=journal&id\\_article=5688](https://www.mextesol.net/journal/index.php?page=journal&id_article=5688)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Castillo Salazar, R. N., & Valencia Briceño, F. J. (2021). Seguridad ocupacional para mejorar el bienestar de los trabajadores en industrias alimentarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9423-9440. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.994](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.994)
- Constitución Política del Perú [C.P. ] Art. 23 (29 de diciembre de 1993). <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Constitución Política del Perú [C.P. ] Art. 25 (29 de diciembre de 1993)

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Decreto Supremo N° 009-97-SA (09 de setiembre de 1997) Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1546077/Compendio%20de%20Normas%20Laborales%20del%20R%C3%A9gimen%20Privado.pdf>

Franco, S., & Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3virV2Y>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-1-4562-6096-5. Recuperado de: [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales de consulta/Drogas de Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales%20de%20consulta/Drogas%20de%20Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Mota J. y Oliva M. (2022). Rotación de personal un caso de estudio. Rotación de personal un caso de estudio: Staff turnover. A case study. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 1(1), 199–203. <https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318>

Organización Mundial de la Salud. (2018) *Protección de la salud de los trabajadores*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>

- Ramirez, E. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. <https://hdl.handle.net/11042/5108>
- Seid, G. y Pérez Ripossio, R. N. (2022). Los puntos de partida epistemológicos y operativos en la observación de campo. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 12(2), e113. <https://doi.org/10.24215/18537863e113>
- Tiffin, J., & Asher, E. J. (1948). The Purdue Pegboard: Norms and studies of reliability and validity. *Journal of Applied Psychology*, 32, 234–247. <https://doi.org/10.1037/h0061266>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173 [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. Jossey-Bass  
<https://searchworks.stanford.edu/view/10027441>

## ANEXOS



Capacitación de Purdue Pegboard Test



Evidencia de la evaluación de Purdue Pegboard Test en el proceso de selección