



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONOMICAS

Propuesta de mejora para el proceso de incorporación de personal en la empresa LIMA
DERMA SAC 2023-2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

AUTOR

Villanueva Sifuentes, Jhoselyn Milluska
(<https://orcid.org/0009-0005-5551-3991>)

ASESOR

Mag. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac
(<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>)

Lima – Perú

2023

TURNITIN VILLANUEVA SIFUENTES

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	1%
5	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	juko.castrocarazo.ac.cr Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	1%
9	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y disciplina para realizar este proyecto que es fundamental en mi etapa profesional y a mis padres que son mi inspiración y me inculcaron los valores necesarios para cumplir mis metas a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitir que este sueño sea posible.

A mis padres que siempre han sido mi ejemplo a seguir, y me motivaron siempre a seguir mis sueños.

A mi hermano Dennis por alentarme a seguir estudiando y mejorando cada día más.

RESUMEN

En la actualidad es primordial contar con personal capacitado y comprometido con la organización, para ello es vital contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, muchas empresas al ser nuevas en el mercado desconocen la importancia del reclutamiento del talento humano, y recurren a un proceso a ciegas que no les permite captar el personal idóneo para cumplir con los objetivos de la organización contribuyendo así con el aumento de la tasa de rotación de personal que ha ido en aumento en los últimos años en Perú, llegando a un porcentaje del 20.7% siendo uno de los índices más altos en Sudamérica.

En este contexto, el presente trabajo de estudio tuvo como finalidad desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de incorporación de personal en Lima Derma SAC, para ello se empleó la metodología cuantitativa, utilizando herramientas como encuestas y la matriz EFI para la evaluación de factores internos y obtener un mejor diagnóstico situacional de la organización, obteniendo datos fundamentales que permitieron ver la realidad del problema, en base a ello se rediseñó un nuevo flujograma organizacional reforzado de un organigrama estructurado, para luego crear un plan de implementación de las propuestas presentadas, para luego ser medidos con los indicadores KPI (key performance indicator).

PALABRAS CLAVE: reclutamiento y selección de personal, talento humano, tasa de rotación, diagnóstico situacional.

ABSTRACT

At present it is essential to have trained and committed personnel for the organization, for this it is vital to have a good process of recruitment and selection of personnel, many companies being new in the market are unaware of the importance of recruiting human talent, and resort to a blind process that does not allow them to attract the right people to meet the objectives of the organization thus contributing to the increase in staff turnover rate that has been increasing in recent years in Peru, reaching a percentage of 20.7% being one of the highest rates in South America.

In this context, the purpose of this study was to develop an improvement proposal for the personnel incorporation process in Lima Derma SAC, using quantitative methodology, using tools such as surveys and the EFI matrix to evaluate internal factors and obtain a better situational diagnosis of the organization, Based on this, a new organizational flowchart was redesigned, reinforced with a structured organizational chart, to then create an implementation plan for the proposals presented, to then be measured with the KPI (key performance indicator).

KEY WORDS: recruitment and selection of personnel, human talent, turnover rate, situational diagnosis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización.....	1
1.3. Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución.....	1
1.4. Descripción general de experiencia	2
1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas.....	2
1.6. Propósito del puesto (objetivos, retos).....	2
1.7. Producto o proceso que será objeto del informe.....	3
1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo	3
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	4
2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica	4
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	8
CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS.....	9
3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera	9
3.2. Desarrollo de experiencias	10
CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	40
4.1. CONCLUSIONES	40
4.2. RECOMENDACIONES.....	41
4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
4.4 ANEXOS.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tabla de la pregunta 1</i>	11
Figura 2 <i>Gráfico de la pregunta 1</i>	12
Figura 3 <i>Tabla de la pregunta 2</i>	12
Figura 4 <i>Gráfico de la pregunta 2</i>	13
Figura 5 <i>Tabla de la pregunta 3</i>	13
Figura 6 <i>Gráfico de la pregunta 3</i>	14
Figura 7 <i>Tabla de la pregunta 4</i>	14
Figura 8 <i>Gráfico de la pregunta 4</i>	15
Figura 9 <i>Tabla de la pregunta 5</i>	15
Figura 10 <i>Gráfico de la pregunta 5</i>	16
Figura 11 <i>Tabla de la pregunta 6</i>	16
Figura 12 <i>Gráfico de la pregunta 6</i>	17
Figura 13 <i>Tabla de la pregunta 7</i>	17
Figura 14 <i>Gráfico de la pregunta 7</i>	18
Figura 15 <i>Tabla de la pregunta 8</i>	18
Figura 16 <i>Gráfico de la pregunta 8</i>	19
Figura 17 <i>Tabla de la pregunta 9</i>	19
Figura 18 <i>Gráfico de la pregunta 9</i>	20
Figura 19 <i>Tabla: pregunta 1</i>	21
Figura 20 <i>Gráfico: pregunta 1</i>	21
Figura 21 <i>Tabla: pregunta 2</i>	22
Figura 22 <i>Gráfico: pregunta 2</i>	22
Figura 23 <i>Tabla: pregunta 3</i>	23
Figura 24 <i>Gráfico: pregunta 3</i>	23
Figura 25 <i>Tabla: pregunta 4</i>	24
Figura 26 <i>Gráfico: pregunta 4</i>	24
Figura 27 <i>Tabla: pregunta 5</i>	25
Figura 28 <i>Gráfico: pregunta 5</i>	25
Figura 29 <i>Tabla: pregunta 6</i>	26
Figura 30 <i>Gráfico: pregunta 6</i>	26
Figura 31 <i>Tabla: pregunta 7</i>	27
Figura 32 <i>Gráfico: pregunta 7</i>	27
Figura 33 <i>Tabla: pregunta 8</i>	28
Figura 34 <i>Árbol de problema</i>	29
Figura 35 <i>Tabla de fortalezas</i>	30
Figura 36 <i>Tabla de debilidades</i>	30
Figura 37 <i>Tabla de la matriz EFI</i>	31
Figura 38 <i>Flujograma de procesos de reclutamiento y selección de personal actual</i>	33
Figura 39 <i>Propuesta del nuevo flujograma del proceso de selección de personal</i>	35
Figura 40 <i>Organigrama</i>	36
Figura 41 <i>Cuadro de implementación de propuestas</i>	37

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consta de cuatro capítulos, en el capítulo I se revisan aspectos generales del tema elegido " Propuesta de mejora para el proceso de incorporación de personal en la empresa LIMA DERMA SAC 2023-2024"; a lo largo del capítulo II se exponen los fundamentos del marco teórico, una descripción de las acciones, metodologías y procedimientos utilizados.

Luego, en el capítulo III visualizamos los aportes utilizados en base al conocimiento adquirido en la carrera, posteriormente a ello se expone el diagnóstico situacional utilizando distintas herramientas como las encuesta, el árbol de problema y análisis interno de la empresa para desarrollar propuestas como alternativas de solución al problema principal. Posteriormente, las conclusiones y recomendaciones se exponen en el capítulo IV, a su vez se presenta una relación detallada de las referencias bibliográficas y la documentación anexada.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO

En el primer capítulo del presente trabajo se presenta los datos generales de la empresa que es objeto de investigación, y el tema elegido.

1.1. Antecedentes.

La empresa Lima Derma SAC fue fundada en el año 2019 en Lima, Perú por la dermatóloga Adriana Gamarra Luna, siendo figura de varias marcas dermatológicas en diferentes campañas y en la actualidad, directora médica de Lima Derma, junto a Pedro Oliveira Carneiro da Cruz, quien es el gerente general de la clínica Lima Derma, contando con dermatólogos especialistas en dermatología clínica, pediátrica, oncológica y estética, también se ofrece servicio cosmético, ofreciendo procedimientos como: limpiezas faciales, hidrafaciales, depilación láser, entre otros. Actualmente cuenta con una sola sede ubicada en el distrito de Miraflores.

1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización

La clínica Lima Derma ofrece distintos servicios en el área de dermatología y cosmología, en cuanto al área de dermatología, cuenta con especialistas en el área de dermatología clínica, pediátrica, oncológica y estética, teniendo como servicios principales: aplicación de ácido hialurónico, aplicación de bótox, aplicación de enzimas, sesiones de láser como tratamiento para diferentes afecciones (rosácea, melasma, telangiectasias, eliminación de tatuajes, onicomicosis, lifting, atenuación de cicatrices, etc.), sesiones de crioterapia, electrocauterio, nanopore, biopsias, entre otros. En cuanto a los servicios que ofrecen las cosmólogas son los siguientes: limpieza facial, depilación láser, sesiones de radiofrecuencia, carboxiterapia, mesoterapia corporal, y plasma rico en plaquetas.

1.3. Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución

La investigación presente se desarrolla dentro del área de Gestión Administrativa, se compone, por el gerente general, el administrador, asistente administrativo, y el área de recepción y servicio al cliente.

1.4. Descripción general de experiencia

En el tiempo desempeñado en la organización, se desarrolló dos cargos, en los primeros meses, como recepcionista y posterior a ello cómo asistente administrativo, llevando a cabo distintas tareas, que a su vez se complementan, por ello en la actualidad, me encuentro realizando funciones de ambos cargos, lo que permite tener mayor control para lograr las metas trazadas que solicita la gerencia.

1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas

Como asistente administrativo, las funciones a cargo son las siguientes:

- Recepción y monitoreo de inventario
- Control de caja al finalizar el día
- Coordinación con proveedores
- Atención al cliente vía web
- Revisión de agenda
- Definición del porcentaje de ganancias de los doctores a fin de mes
- Ventas de los productos dermatológicos por la página web y coordinación del envío

1.6. Propósito del puesto (objetivos, retos)

Los propósitos fundamentales del puesto a cargo son:

- Lograr el cuadro de inventario de manera mensual
- Lograr el cuadro de caja diariamente
- Lograr que el tiempo de respuesta a los clientes sea el menor posible
- Lograr que el pago del porcentaje correspondiente a los doctores sea en la fecha establecida
- Revisar que las citas agendadas se den de manera correcta y sin contratiempos
- Lograr que el envío de productos a los clientes se de en el tiempo de espera establecido
- Lograr que los pagos a los proveedores se den en la fecha esperada.

1.7. Producto o proceso que será objeto del informe

El trabajo se focaliza en la tasa de deserción de colaboradores en los últimos meses, es crucial contar con un buen proceso de selección de personal, ya que de ello depende la efectividad de la empresa, sin embargo, es de suma importancia que sea acompañado de una buena gestión de capital humano, debido a que es un factor fundamental para que el colaborador se identifique con la empresa y se vea comprometido a lograr los resultados esperados.

1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo

Desde la incorporación en la organización se ha obtenido como logros principales: la reducción del tiempo de respuesta en el primer contacto de los clientes, el cuadrado de caja diario, un buen control de inventario, aumento en el porcentaje de satisfacción del cliente, se ha cumplido con los pagos a los proveedores en las fechas establecidas, reducción de fallos en la organización de agenda.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico recopilando información a través de artículos científicos para la base teórica del presente trabajo de investigación.

2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica

El proceso de reclutamiento y selección de personal es pieza fundamental para cualquier empresa que aspire seleccionar a los candidatos más aptos para ocupar los puestos vacantes en la organización y generar un impacto sustancial en el rendimiento actual y futura en la entidad organizacional.

Según Lozano et al. (2021) para que una organización sea competitiva en el mercado laboral, es indispensable garantizar una buena calidad en sus servicios y productos, por ello es necesario el talento humano, debido a ello se debe lograr un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, posteriormente siendo acompañado de una buena gestión de capital humano. Así mismo, Candelo, (2020) propone un modelo analítico para la mejora de selección del talento humano, donde busca incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, para ello, el modelo que presenta tiene tres variables indispensables que deben ser tomados en cuenta para la selección de personal, estas son: Las horas que el empleado pasa fuera del trabajo, el tiempo que está dispuesto a dedicar en su trabajo y su nivel educativo.

Guisado, (2016) indica que en la gran mayoría de empresas multinacionales, los altos directivos, ponen énfasis principalmente en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, en los puestos de gerencia, debido a que el personal destinado a dichos puestos directivos deben ser altamente calificados, puesto que deben desempeñarse en entornos desconocidos, donde los estilos de gestión suelen ser distintos, dependiendo del país en el que se encuentre, por distintos factores, como, tradiciones, leyes, valores, etc. Por ello es indispensable contar, no solo con un alto nivel académico, si no que deberá poseer habilidades sociales.

Matute y Bojorque, (2021) Aseguran que actualmente las empresas carecen de pautas claras en el proceso de selección de personal, evitando la inclusión de personal con discapacidades, en el entorno laboral, eludiendo amplificar sus habilidades y aprovechar su

talento, por ello Karina Matute y Rodolfo Bojorque-Chasi no buscan la integración del personal a través de sus discapacidades, si no, a través del aprovechamiento del potencial de las capacidades que ellos poseen. En el estudio de Poggi y Macías, (2022) se resalta cuán importante es que el personal se actualice académicamente de manera constante, esto ayudará a incrementar su destreza laboral, obteniendo un perfil sólido, mejorando su desempeño en las distintas funciones que tenga que ejercer en la organización para contribuir a lograr los resultados esperados. Según, Acosta et al. (2018) precisa que la implementación de tecnología en la gestión empresarial debe marchar simultáneamente con la capacitación del personal, ya que no se obtendrán resultados positivos, si se implementan nuevos equipos tecnológicos y el personal no obtiene la información y capacitación necesaria para realizar las funciones solicitadas, siendo este un factor principal que provoca aumento en la tasa de rotación de las empresas, sobre todo en la organizaciones de los sectores de alimentos (frescos y procesados), tecnología (hardware y software) y productos farmacéuticos.

Respecto a la inteligencia emocional, Leal, (2022) revela la relación positiva que existe entre la inteligencia emocional y el compromiso laboral, ya que al contar con personal con una inteligencia emocional idónea en la organización, contribuye a un buen clima organizacional, que a su vez incrementa una comunicación clara y asertiva obteniendo como resultado el aumento de la eficacia y eficiencia de la organización, al tener un ambiente laboral optimo, motiva a los trabajadores a seguir en la empresa obteniendo el compromiso laboral. Alegre y Sánchez, (2021) Precisa el grado de certeza de un conjunto de pruebas para el proceso de selección de personal, donde se evalúan distintos elementos como el conocimiento general, competencias, comunicación corporativa, criterio personal e inteligencia emocional, tendiendo en cuenta también algunos factores de la personalidad, llegando a la conclusión que en mayor medida el factor de la afabilidad es un punto clave para lograr la contratación, concluyendo así que, a pesar de haber tomado en cuenta las variables más superficiales en el proceso de selección, en la gran mayoría de empresas, el factor de la inteligencia emocional tiene un gran impacto en la decisión final de contratación en la actualidad.

En cuanto a Reinoso y Vargas, (2019) indica que la selección de personal, no solo implica escoger a unos para un puesto de trabajo, si no también clasificar al candidato de acuerdo a su potencial y contribuir a su formación y desarrollo para cumplir con las metas diseñadas para el puesto y con ello es importante el método de selección de personal, por ello, sostiene que los principales elementos del proceso de selección son: planeación, reclutamiento, selección y contratación, seguimiento y control.

Por otra parte, Percy y Delgado, (2023) da a conocer que, en el mundo laboral, la gestión de talento humano ha ido cambiando progresivamente gracias a los avances tecnológicos, sobre todo con la llegada de la pandemia del Covid-19, que obligó a muchas empresas a cambiar su sistema de trabajo, empleando el teletrabajo o también llamado trabajo a distancia, con ello también se cambió el método de selección de personal, lo que contribuyó a facilitar el proceso, tanto para los reclutadores como para los postulantes, a través de herramientas digitales, como consecuencia a ello el método de selección de personal online sigue vigente hasta después de haber concluido la pandemia. En esa misma línea Carlos et al. (2021) considera que la plataforma de LinkedIn es la más utilizada en el área profesional para el proceso de reclutamiento y selección de personal, el autor sostiene que los reclutadores no siempre realizan inferencias de manera sistematizada y objetiva, por lo que es necesario crear rúbricas específicas para obtener valoraciones completas y fiables acerca de los candidatos y predecir así el desempeño laboral del posible colaborador. Agregando a lo anterior Leyva et al. (2022) plantean que la selección de personal es un proceso relevante que directa o indirectamente establece el nivel de desempeño y competitividad en la empresa, por ello los autores decretan que para el proceso de selección de personal es fundamental tomar decisiones en base a varios criterios que a su vez forman un perfil específico.

Ahora bien, Aguayo, (2021) enfatiza que, en el Perú, la gran mayoría de contratos son temporales y solo un mínimo porcentaje logran acceder a un contrato permanente en las organizaciones, de acuerdo a lo mencionado podemos deducir que los contratos temporales con un factor que contribuye a la alta tasa de rotación en el país, siendo uno de los índices más altos en Latinoamérica con el 20.7%, teniendo como consecuencia principal los sobrecostos en las empresas.

Como afirma De la Garza, (2022) en el mercado laboral actual, es dominado en su mayoría por la "Generación millennial", que son los nacidos entre 1982 y 2001, cuya formación ha sido desarrollada en el "Era Digital", lo cual ha contribuido favorablemente a la adaptabilidad a los cambios suscitados en los últimos años, como la pandemia por el Covid-19 que obligó a cambiar el método de trabajo de la gran mayoría de la población al trabajo en línea, por ello los millennial son fundamentales hoy en día en las organizaciones, por consiguiente es necesario tomar medidas para traer su talento y retenerlos, siendo el clima organizacional un factor importante para determinar sus razones de rotación.

De igual forma Madero, (2019) plantea que las organizaciones tienen que desarrollar nuevas estrategias para atraer talentos de nuevas generaciones que buscan varios factores para asegurar su permanencia a un mediano o largo plazo en las empresas, como: rendimiento financiero, clima laboral óptimo, y sobre todo contar con jefes que les permitan efectuar su línea de carrera, por ello Madero considera que las empresas deben adaptarse a las necesidades laborales de las nuevas generaciones.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hizo uso de distintas herramientas para realizar el diagnóstico situacional de la organización y detectar los fallos principales y con ello elaborar una propuesta de solución. Las herramientas utilizadas fueron:

Encuesta

La encuesta es una herramienta que permite recopilar información a través de un cuestionario previamente diseñado y estructurado, una vez recolectada la información, se plasman los resultados en tablas y gráficos, para ser analizados posteriormente. En el presente trabajo de investigación se realizaron dos encuestas, una a los colaboradores actuales y otra a los colaboradores que renunciaron en el presente año.

Árbol de problemas

Tal cuál su nombre lo indica, el gráfico simula la estructura de un árbol, que se divide en tres partes: raíces, tronco y hojas. Donde las raíces representan las causas, el tronco representa el problema y las hojas representan sus efectos.

Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que nos permite llevar a cabo una auditoría interna y con ello identificar las fortalezas y debilidades de una organización o un área en específico. Y así poder medir la eficacia de la gestión de un proceso o sistema de la empresa, de forma numérica y objetiva.

CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

En el siguiente capítulo se presentan los aportes propuestos en base al diagnóstico situacional de la organización empleando los conocimientos adquiridos durante la carrera.

3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera

Los aportes que fueron utilizados en el presente estudio fueron dos, el principal aporte fue en base al objetivo general que es "Proponer una mejora para el proceso de incorporación de personal de la empresa Lima Derma SAC 2023-2024", para ello se rediseño el flujograma del proceso de selección de personal que es muy importante para lograr atraer al talento humano idóneo para la organización y tener un buen rendimiento empresarial, a su vez se presentó el diseño de un organigrama estructurado, que ayudó a definir los cargos y sus funciones principales para que cada colaborador tenga claro sus responsabilidades y exigencias del cargo que ocupa en la empresa. Asimismo, se presentó un cuadro del plan de implementación de las propuestas dadas y se constató con los resultados obtenidos en con los indicadores KPI.

3.2. Desarrollo de experiencias

PRODUCTO EJECUTIVO

Diagnóstico situacional del área de gestión administrativa

El diagnóstico situacional, es muy importante, debido a que, gracias a este proceso con la ayuda de métodos y técnicas de investigación, podemos analizar y evaluar las organizaciones para aplicar técnicas de intervención y resolver los problemas detectados para incrementar la efectividad de la empresa.

Herramientas utilizadas para el proceso del diagnóstico situacional del área de gestión administrativa

- Encuesta a los colaboradores vigentes
- Encuesta a los colaboradores que renunciaron
- Árbol de problemas

Encuesta realizada a los colaboradores vigentes

Se elaboró el siguiente formulario para medir la satisfacción de los colaboradores de la empresa, esta encuesta está conformada por nueve preguntas cerradas, obteniendo las respuestas de 9 personas encuestadas.

Tabulado de respuestas y análisis

Pregunta1

¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

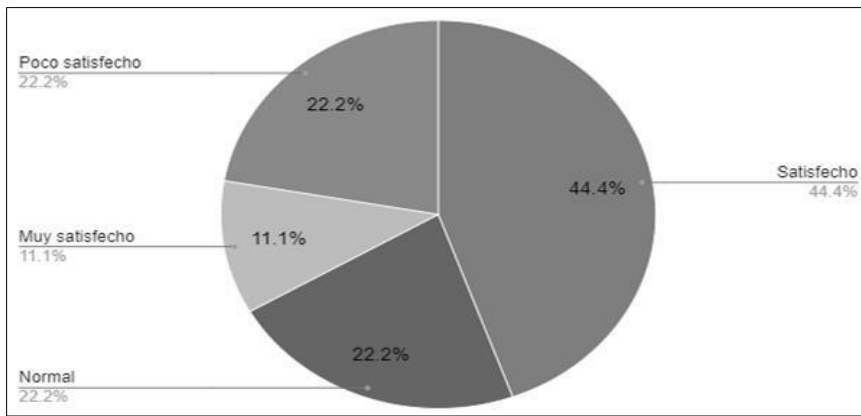
Figura 1

Tabla de la pregunta 1

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	1	11.10%
Satisfecho	4	44.40%
Normal	2	22.20%
Poco satisfecho	2	22.20%
Nada satisfecho	0	0%
Total	9	100%

Figura 2

Gráfico de la pregunta 1



Según los resultados obtenidos, podemos apreciar que más de la mitad de trabajadores, están satisfechos en su puesto de trabajo, esto se traduce a un indicador para el aumento de productividad en la empresa.

Pregunta 2

¿Tiene todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo?

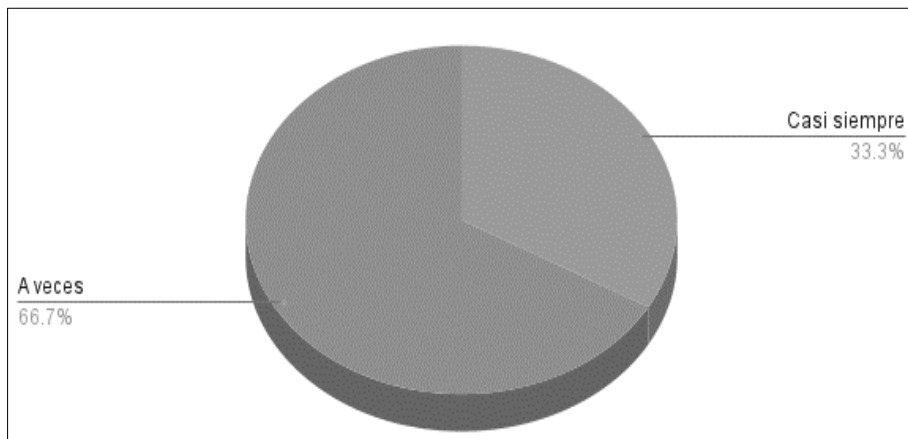
Figura 3

Tabla de la pregunta 2

Respuestas	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	33.30%
A veces	6	66.70%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Figura 4

Gráfico de la pregunta 2



El 66.7% de los encuestados indica que casi siempre tienen las herramientas necesarias para realizar mejor su trabajo, lo que es una fortaleza, ya que esto contribuye a clientes satisfechos, obteniendo mejores resultados.

Pregunta 3

¿Está satisfecho con el clima laboral entre sus compañeros de trabajo?

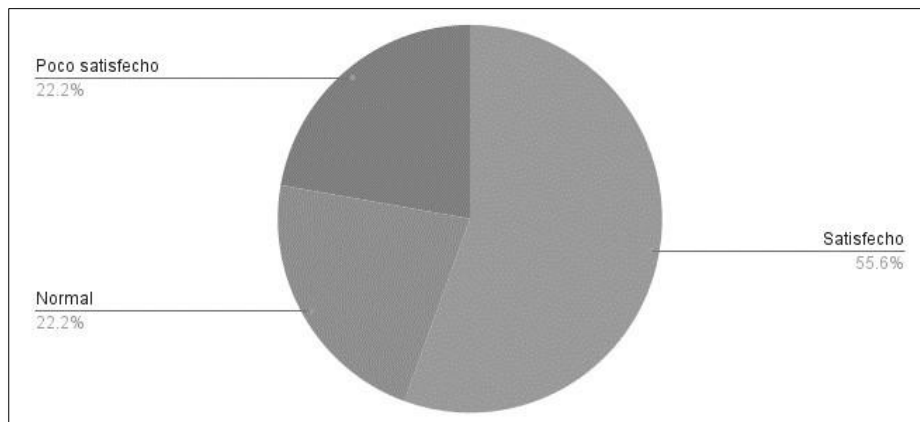
Figura 5

Tabla de la pregunta 3

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	55.60%
Normal	2	22.20%
Poco satisfecho	2	22.20%
Nada satisfecho	0	0%
Total	9	100%

Figura 6

Gráfico de la pregunta 3



El 55.6% indica que está satisfecho con el clima laboral que hay entre sus compañeros de trabajo, el 22.2% se encuentra en un punto medio y el otro 22,2% se encuentra poco satisfecho, esto puede indicar un factor importante para que los trabajadores decida sobre su permanencia en la empresa.

Pregunta 4

¿Se encuentra satisfecho con el clima laboral con el gerente general?

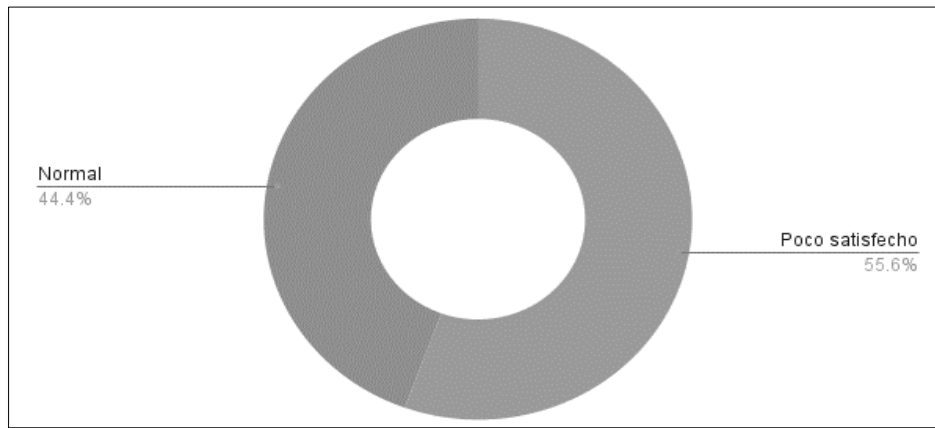
Figura 7

Tabla de la pregunta 4

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Normal	4	44.40%
Poco satisfecho	5	55.60%
Nada satisfecho	0	0%
Total	9	100%

Figura 8

Gráfico de la pregunta 4



El 55.6% de los encuestados indican que están poco satisfechos con el clima laboral con el gerente, y el 44.4% se encuentra en un punto medio, lo que indica que ningún colaborador está del todo conforme con el gerente general.

Pregunta 5

¿Está satisfecho con su salario?

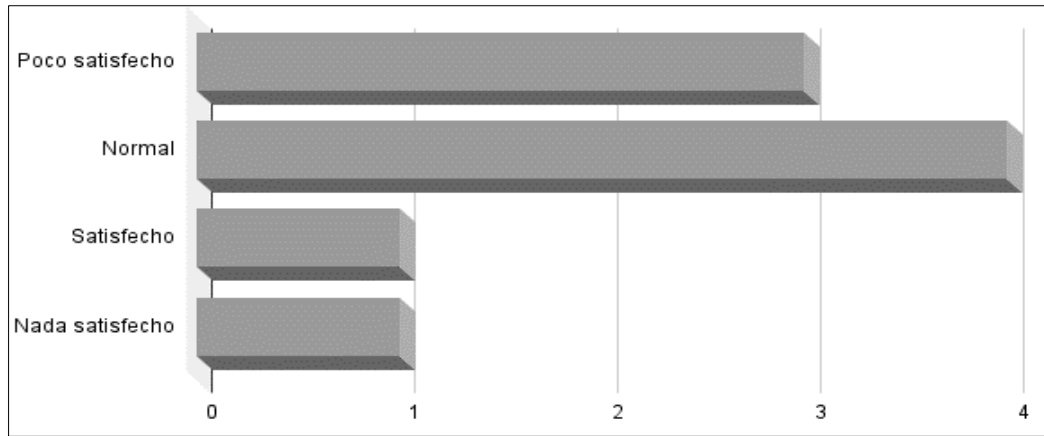
Figura 9

Tabla de la pregunta 5

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	1	11.10%
Normal	4	44.40%
Poco satisfecho	3	33.30%
Nada satisfecho	1	11.10%
Total	9	100%

Figura 10

Gráfico de la pregunta 5



Solo el 11.1% se encuentra satisfecho con su salario, el 44.4% se encuentra en un punto medio y por el contrario el 33.3% se encuentra poco satisfecho, sumandole el 11.1% que no se siente nada satisfecho, nos indica que un gran porcentaje no esta conforme con su salario actual.

Pregunta 6

¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en la empresa?

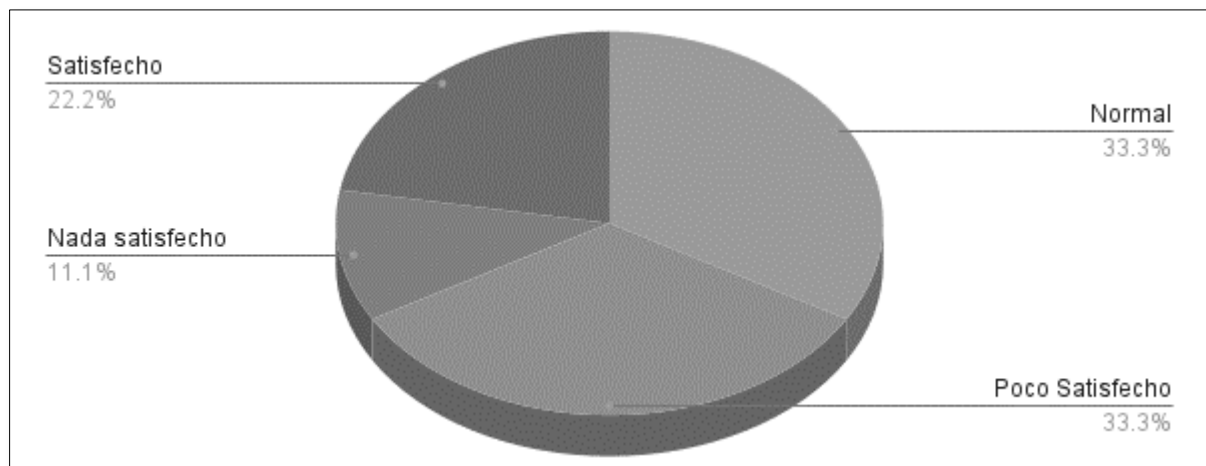
Figura 11

Tabla de la pregunta 6

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	22.20%
Normal	3	33.30%
Poco satisfecho	3	33.30%
Nada satisfecho	1	11.10%
Total	9	100%

Figura 12

Gráfico de la pregunta 6



El 44.4% no se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, por el contrario un 55,5% se encuentra en un rango aceptable a satisfecho, siendo el porcentaje mayoritario, sin embargo el porcentaje que no se encuentra satisfecho es una cifra considerable.

Pregunta 7

¿Te sientes valorado como empleado en esta organización?

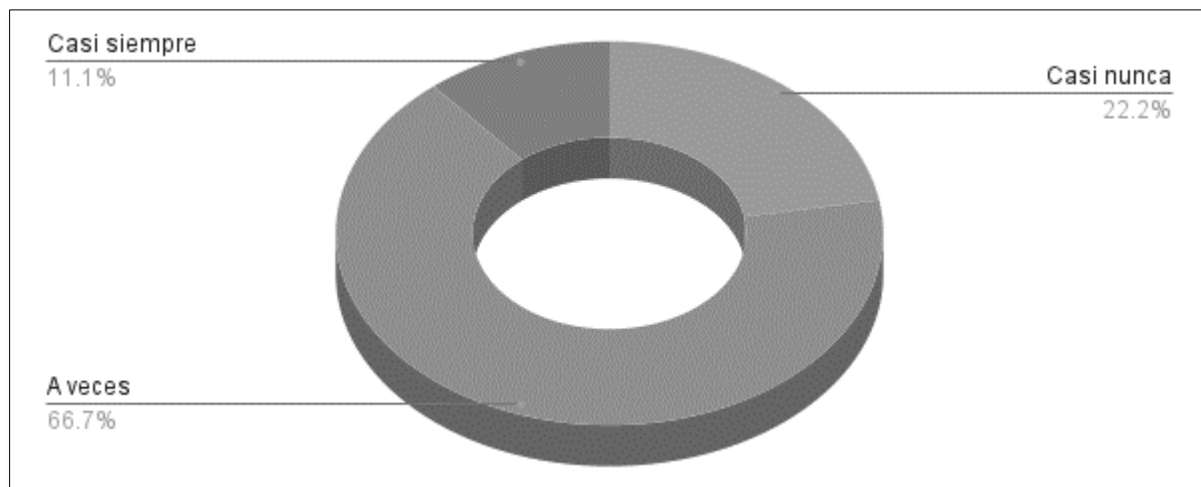
Figura 13

Tabla de la pregunta 7

Respuestas	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	11.10%
A veces	6	66.70%
Casi nunca	2	22.20%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Figura 14

Gráfico de la pregunta 7



El 11.1% indica que casi siempre se siente valorado en la empresa, el 22.2% casi nunca se siente valorado y el 66.7% solo se siente valorado en alguna ocasiones, manteniendose en un punto medio.

Pregunta 8

¿Qué probabilidad hay que recomiende esta empresa a un amigo?

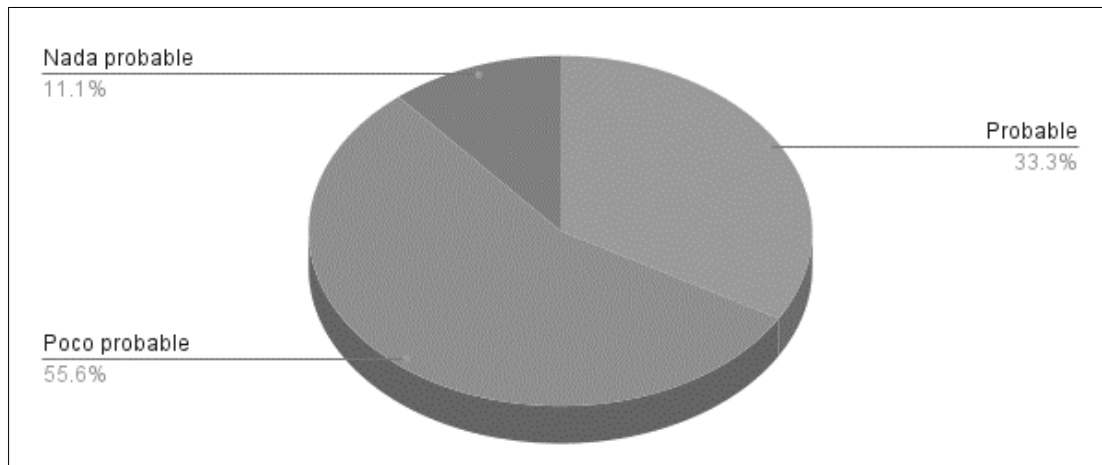
Figura 15

Tabla de la pregunta 8

Respuestas	Cantidad	%
Muy probable	0	0.00%
Probable	3	33.30%
Poco probable	5	55.60%
Nada probable	1	11.10%
Total	9	100%

Figura 16

Gráfico de la pregunta 8



Solo el 33.3% indica que probablemente recomendaria la empresa a un amigo para postular a un puesto laboral, sin embargo, seis personas indicaron que seria poco probable a nada probable recomendar a un amigo laborar en la empresa, dando un porcentaje total de 66.7%, siendo un porcentaje muy alto, que podria afectar el proceso de reclutamiento en futuras convocatorias para posibles puestos de trabajo.

Pregunta 9

¿Cuál de los siguientes factores cree que es primordial para que usted considere permanecer a mediano o largo plazo en su actual puesto de trabajo? (Opción múltiple)

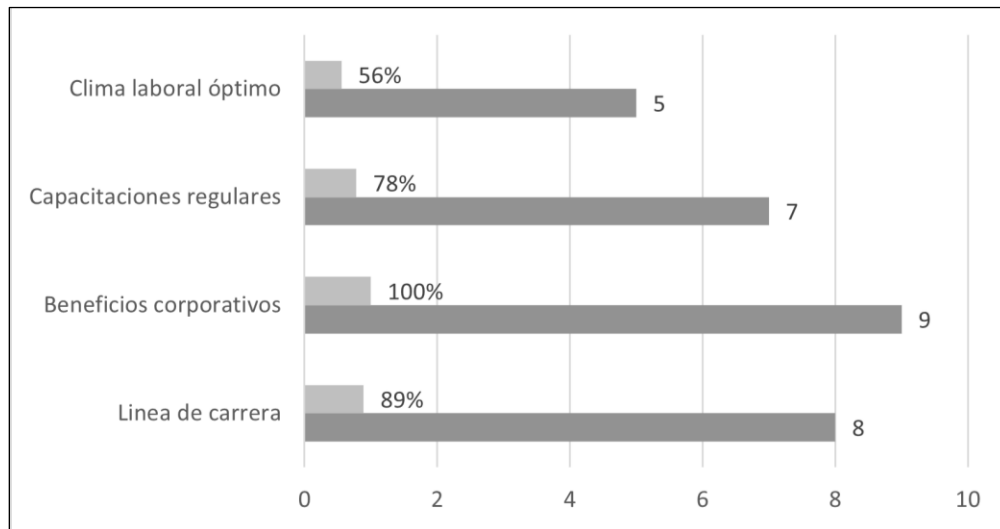
Figura 17

Tabla de la pregunta 9

Respuestas	Cantidad	%
Línea de carrera	8	89%
Beneficios corporativos	9	100%
Capacitaciones regulares	7	78%
Clima laboral óptimo	5	56%
Total	9	100%

Figura 18

Gráfico de la pregunta 9



De acuerdo a los datos obtenidos el personal vigente consideraría permanecer en la organización si se emplean ciertos beneficios laborales, el 100 % de los encuestados desean beneficios corporativos, tales como promociones o descuentos en los servicios que se prestan en la organización, bonos, etc. Además de los beneficios dados por ley, el 89% eligió la línea de carrera como factor para evaluar su permanencia en la empresa, así mismo el 78% seleccionó la opción de capacitaciones regulares y el 56% optó por el clima laboral óptimo.

Encuesta a los colaboradores que renunciaron

Se realizó una encuesta a siete trabajadores que renunciaron en el presente año, de enero del 2023 a junio de 2023, obteniendo los siguientes resultados.

Tabulación de respuestas

Pregunta 1

¿Cuánto tiempo laboró en la empresa?

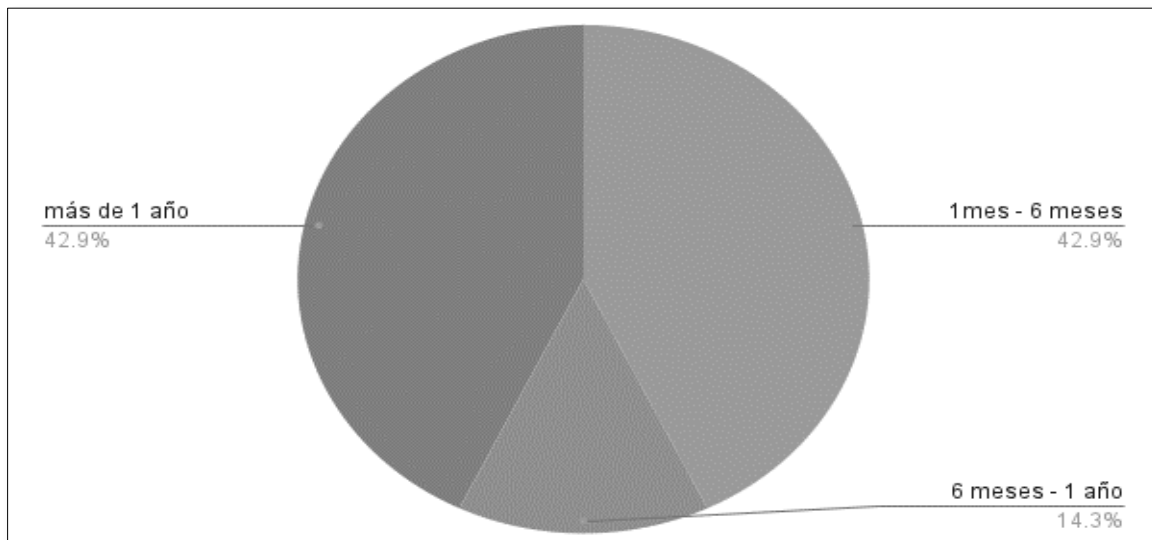
Figura 19

Tabla: pregunta 1

Respuestas	Cantidad	%
menos de 1 mes	0	0%
1 mes - 6 meses	3	43%
6 meses - 1 año	1	14%
más de 1 año	3	43%
Total	7	100%

Figura 20

Gráfico: pregunta 1



El 14.3% laboró de 6 meses a 1 año en la empresa, el 42.9% entre 1 mes y 6 meses, y el otro 42.9%, laboró más de un año en la empresa.

Pregunta 2

¿Recibió la capacitación inicial e información necesaria para realizar su trabajo?

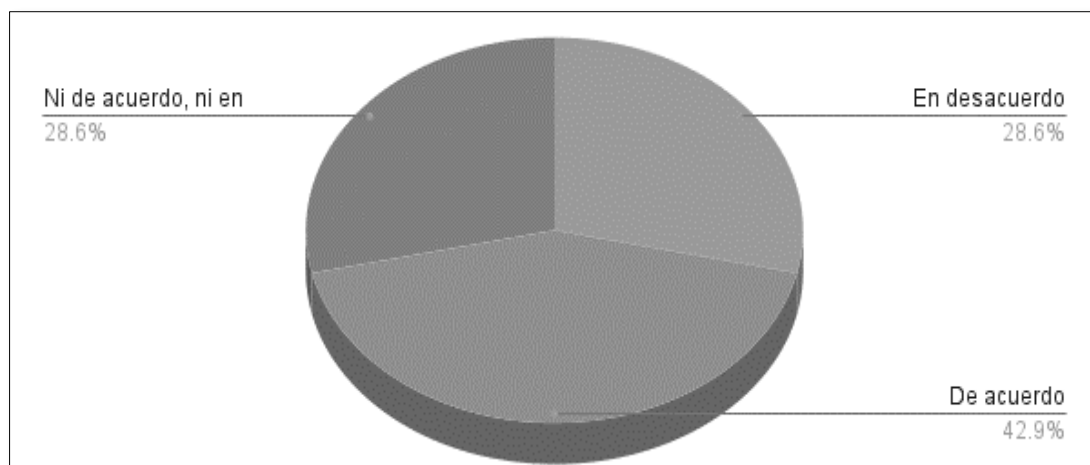
Figura 21

Tabla: pregunta 2

Respuestas	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	42.90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	28.60%
En desacuerdo	2	28.60%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Figura 22

Gráfico: pregunta 2



El 42.9% indica que está de acuerdo con recibir la capacitación inicial correcta para realizar sus funciones, el 28.6% no se encuentra del todo de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el otro 28.6% se encuentra en desacuerdo, es decir, no creen haber recibido la correcta capacitación inicial que esperaban, para realizar su trabajo.

Pregunta 3

¿Recibió información acerca de la línea de carrera en la empresa?

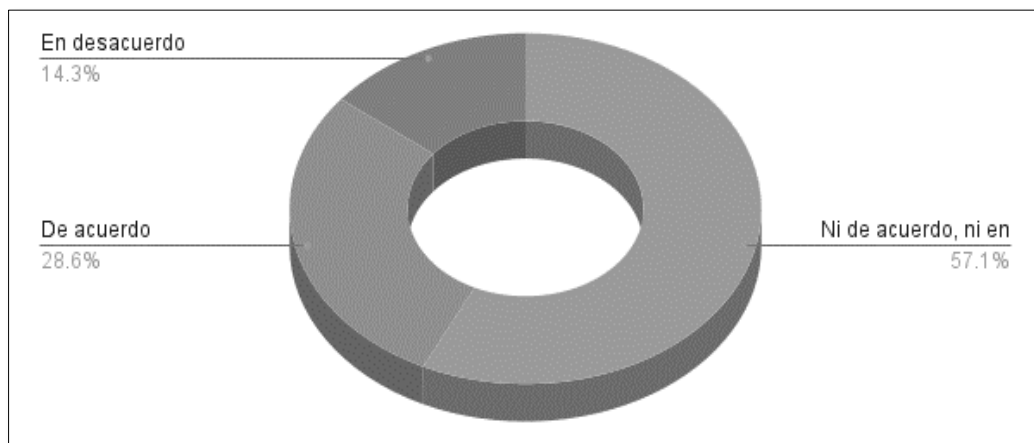
Figura 23

Tabla: pregunta 3

Respuestas	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	28.60%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	57.10%
En desacuerdo	1	14.30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Figura 24

Gráfico: pregunta 3



El 28.6% indica que está de acuerdo con haber recibido información a cerca de la línea de carrera en la empresa, el 14.3% indica estar en desacuerdo y el 57.1% se mantiene en un punto medio, lo que nos puede indicar que sí se pudo haber recibido información a cerca de la línea de carrera sin embargo no lo consideran suficiente.

Pregunta 4

¿Te sentiste apoyado por tu jefe?

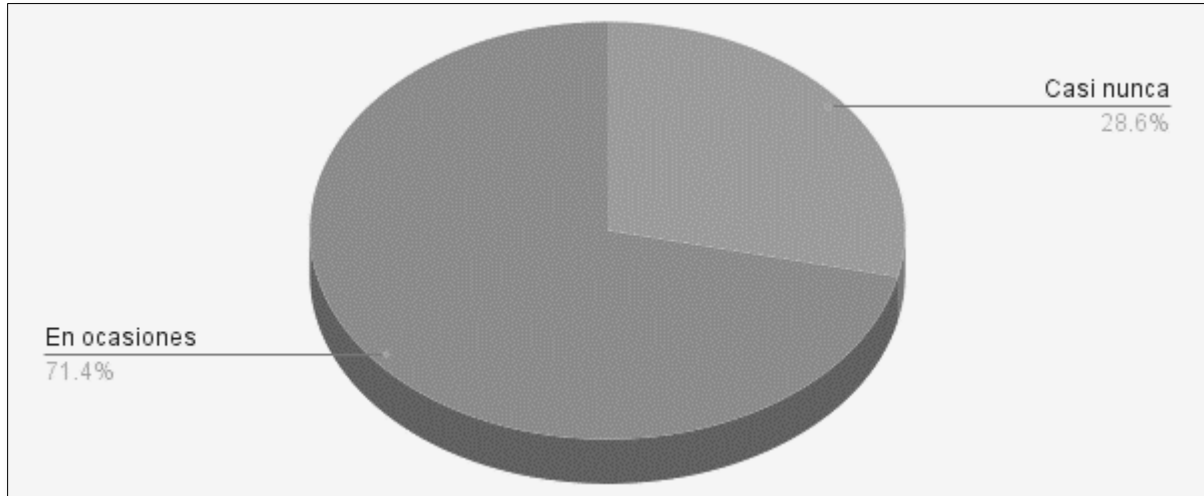
Figura 25

Tabla: pregunta 4

Respuestas	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
En ocasiones	5	71.40%
Casi nunca	2	28.60%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Figura 26

Gráfico: pregunta 4



El 28.6% indicó que casi nunca se sintió apoyado por su jefe y el 71.4% solo se sintieron apoyados en ocasiones, este es un factor importante que puede afectar la productividad y aumentar la fuga de talento humano.

Pregunta 5

¿La comunicación era clara y amable?

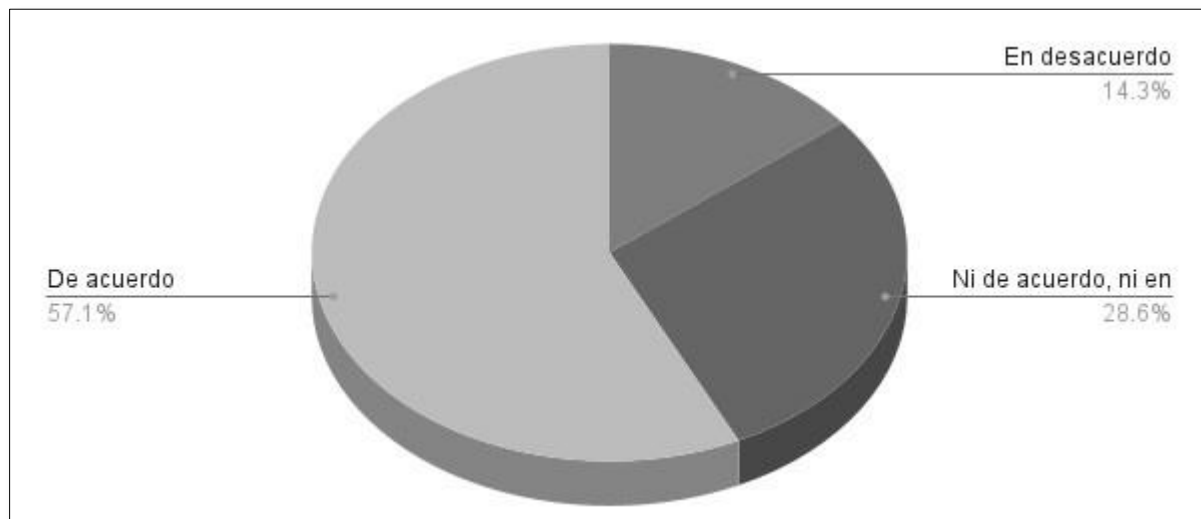
Figura 27

Tabla: pregunta 5

Respuestas	Cantidad	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	28.60%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	71.40%
En desacuerdo	1	14.30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Figura 28

Gráfico: pregunta 5



El 57.1% indica que que la comunicación era clara y amable siendo la mayoría, mientras que el 14.3% se encuentra en desacuerdo, por otro lado el 28.6% se encuentra en un punto medio. Este resultado nos muestra un clima laboral adecuado, sin embargo hay un porcentaje considerado que no esta esta satisfecho, siendo un punto a mejorar.

Pregunta 6

¿Tus opiniones eran tomadas en cuenta?

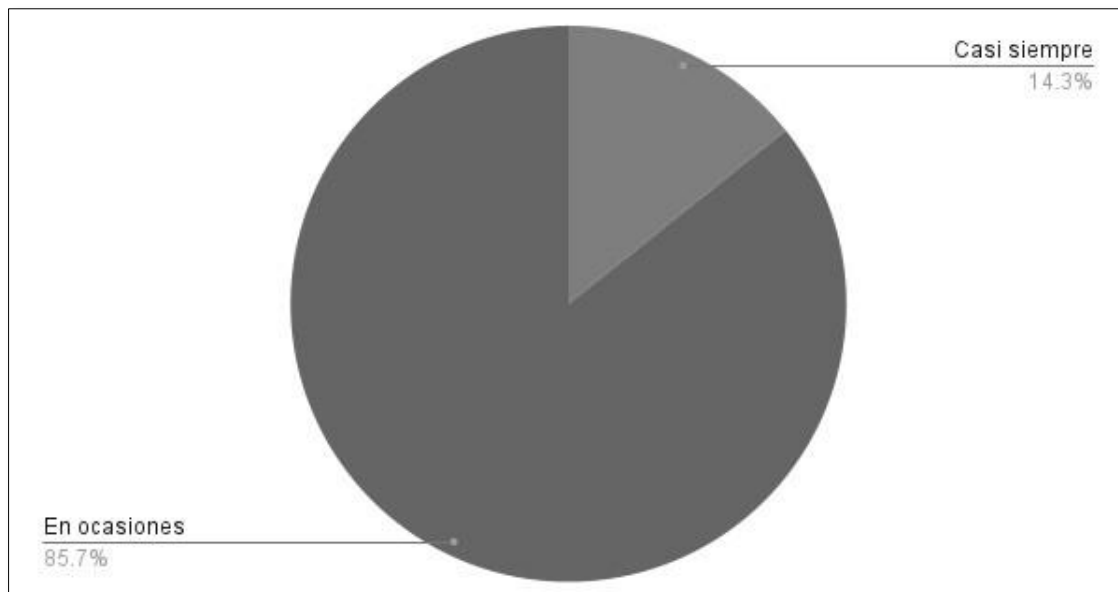
Figura 29

Tabla: pregunta 6

Respuestas	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	14.30%
En ocasiones	6	85.70%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Figura 30

Gráfico: pregunta 6



El 14.3% de los encuestados nos indica que sus opiniones eran tomados en cuenta casi siempre, mientras que el 85.7% indica que sus opiniones eran tomados en cuenta solo en ocasiones, este factor es muy importante para los trabajadores ya que es importante que el colaborador se sienta valorado, ya que ese aspecto se ve reflejado en su desempeño laboral.

Pregunta 7

¿Qué te llevo a tomar la decisión de renunciar a la empresa?

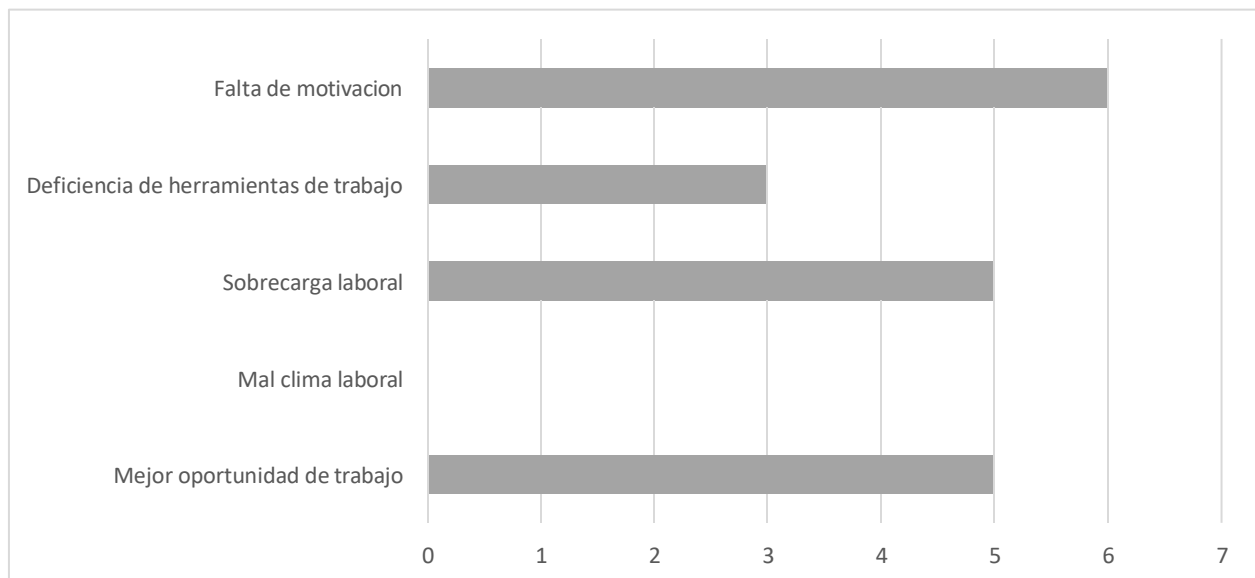
Figura 31

Tabla: pregunta 7

Respuestas	Cantidad	%
Mejor oportunidad de trabajo	5	26.30%
Mal clima laboral	0	0%
Sobrecarga laboral	5	26.30%
Deficiencia de herramientas de trabajo	3	15.80%
Falta de motivación	6	31.60%
Total	19	100%

Figura 32

Gráfico: pregunta 7



Según las respuesta obtenidas el motivo mas frecuente de deserción es la falta de motivación obteniendo un 31.6%, en segundo lugar los motivos de renuncia son la sobrecarga laboral y mejor oportunidad de trabajo con el 26.3% cada opción, y solo el 15.8 % indicó que una de las razones fue la deficiencia de herramientas de trabajo. Teniendo estas respuestas en cuenta podemos identificar los puntos de mejora en la gestión de recursos humanos.

Pregunta 8

¿Qué busca en su proxima oportunidad laboral? (pregunta abierta)

Figura 33

Tabla: pregunta 8

Respuestas
-Oportunidad de crecimiento laboral, y un sueldo de acuerdo a mi trabajo.
- Incentivos de acuerdo al desempeño laboral y oportunidad de crecimiento laboral
-Capacitaciones y línea de carrera
- Acceso a capacitaciones y línea de carrera
-Mejor remuneración
-Actividades que mantenga la motivación de los trabajadores, como evento en días festivos, promociones de reconocimiento laboral, entre otros
- Incentivos y mayor consideración con los trabajadores

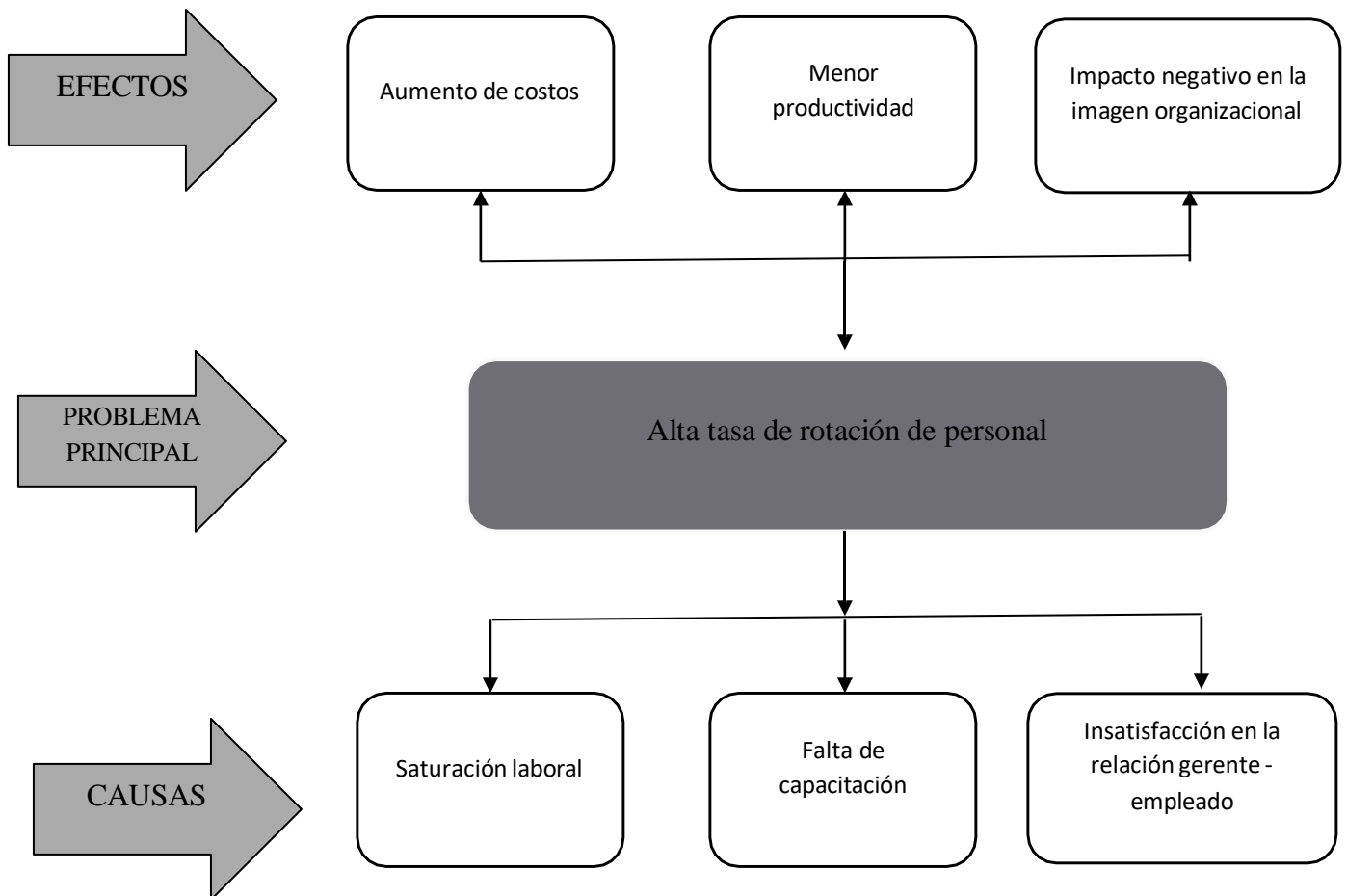
Analizando las respuestas obtenidas por parte de los 7 encuestados, deducimos que los puntos que debemos tratar son la motivacion del personal, capacitaciones y linea de carrera, para futuros talentos que postulen a la proxima convocatoria de contratación de personal, y asi mismo, conseguir que los trabajadores vigentes, se sientan satisfechos en su puesto de trabajo contribuyendo a sentirse comprometido con la empresa.

Árbol de problema

En la siguiente figura se presenta el árbol de problema, como su nombre lo indica, es una estructura que semeja un árbol donde las raíces respresentan las causas, el tronco simboliza el problema principal y las hojas, los efectos o consecuencias.

Figura 34

Árbol de problema



Análisis de factores internos

Figura 35

Tabla de fortalezas

Fortalezas
F1: Tiempo de respuesta para las atenciones
F2: Colaboradores con experiencia en su área laboral.
F3: Buen clima laboral entre colaboradores
F4: Solvencia financiera
F5: Sesiones de feedback ocasionales para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.
F6: Actitud abierta al cambio y adaptación a nuevas situaciones
F7: Ubicación céntrica y favorable

Figura 36

Tabla de debilidades

Debilidades
D1: Falta de comunicación efectiva entre el jefe y sus subordinados.
D2: Herramientas limitadas para cumplir las funciones requeridas.
D3: Falta de incentivo laboral y línea de carrera.
D4: Falta de capacitación al personal.
D5: Alta rotación de personal.
D6: No se aplica un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado.
D7: Alta competencia laboral para atraer talento humano.
D8: Incremento de funciones generando sobrecarga laboral.

Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

En la Matriz EFI se aplica el juicio intuitivo, para ello identificamos las fortalezas y debilidades más importantes, asignándole un valor ponderado de acuerdo a la importancia de cada uno, estos valores, sumados nos dan como resulta 1.

Posterior a ello calificaremos a cada factor de acuerdo al valor que representa.

Debilidad mayor = 1

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Fortaleza mayor = 4

Luego se multiplicará cada valor ponderado por su calificación dada, teniendo como producto, el resultado ponderado. Finalmente, la suma de estos nos dará un determinado valor,

donde el resultado promedio es de 2.5, en caso la empresa tenga un resultado menor, indicará que la empresa posee factores internos débiles, por el contrario, si el resulta es mayor de 2.5 significara que la empresa posee factores internos óptimos.

Figura 37

Tabla de la matriz EFI

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
-Tiempo de respuesta para las atenciones	0.06	3	0.17
-Colaboradores con experiencia en su área laboral.	0.06	4	0.23
-Buen clima laboral entre colaboradores	0.08	3	0.23
-Solvencia financiera	0.08	4	0.3
-Sesiones de feedback ocasionales para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	0.06	3	0.17
-Actitud abierta al cambio y adaptación a nuevas situaciones	0.06	4	0.23
-Ubicación céntrica y favorable	0.04	3	0.11
Debilidades			
-Falta de comunicación efectiva entre el jefe y sus subordinados	0.09	1	0.09
-Herramientas limitadas para cumplir las funciones requeridas	0.08	2	0.15
-Falta de incentivo laboral y línea de carrera	0.08	1	0.08
-Falta de capacitación al personal.	0.08	1	0.08
-Alta rotación de personal.	0.09	1	0.09
-No se aplica un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado.	0.08	1	0.08
-Alta competencia laboral para atraer talento humano.	0.04	2	0.08
-Incremento de funciones generando sobrecarga laboral.	0.06	2	0.11
Resultado Total Ponderado	1		2.19

Según los resultados obtenidos en la Matriz EFI nos indica que la empresa no posee una óptima fortaleza interna teniendo como resultado 2.19, sin embargo, podría lograr un resultado adecuado mejorando sus fortalezas más importantes y trabajando en sus debilidades.

Descripción de la realidad problemática de la empresa Lima Derma SAC

De acuerdo al diagnóstico situacional expuesto anteriormente podemos observar que la organización que es objeto de investigación debe mejorar ciertos aspectos fundamentales para llevar una gestión óptima en el área de gestión de talento humano, el problema principal se observó en que no posee un proceso correcto de reclutamiento y selección de personal, que es fundamental para lograr la eficacia y eficiencia de la empresa. Adicional a ello también hay ciertos factores que complementan al procedimiento inicial para lograr mejores resultados y reducir la tasa de deserción que se ha visto en los últimos meses.

Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de incorporación de personal en la empresa Lima Derma SAC 2023-2024?

Objetivo general

Proponer una mejora para el proceso de incorporación de personal en la empresa Lima Derma SAC 2023-2024

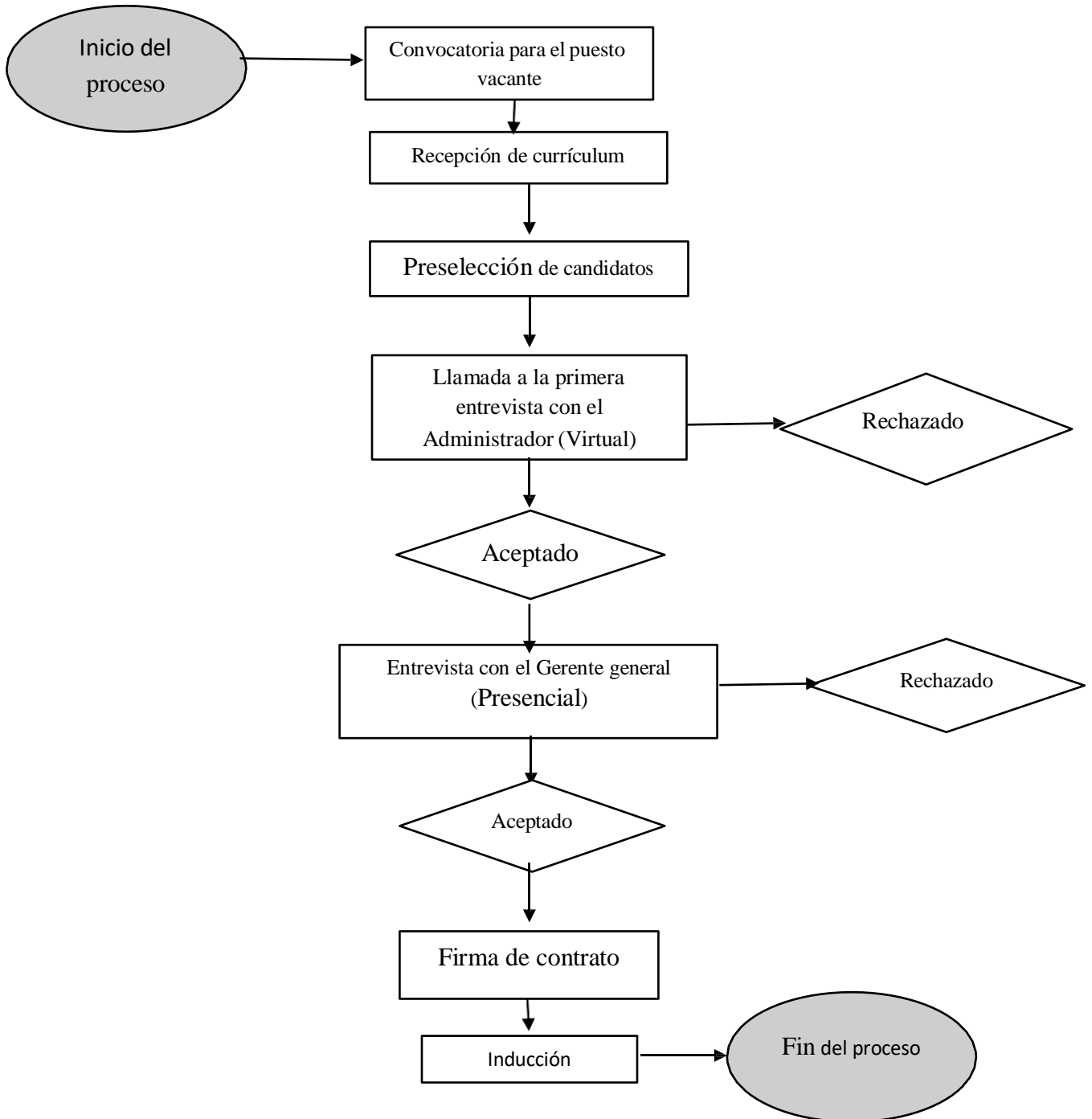
Objetivos específicos

Proponer un organigrama de acuerdo a la estructura interna de la empresa

Análisis del proceso actual de reclutamiento

Figura 38

Flujograma de procesos de reclutamiento y selección de personal actual



Según el Flujograma presentado podemos visualizar que la empresa Lima Derma SAC no cuenta con un proceso de selección adecuado, careciendo de factores importantes como:

- Estudio y definición del perfil para el puesto vacante
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicológicas
- Capacitación

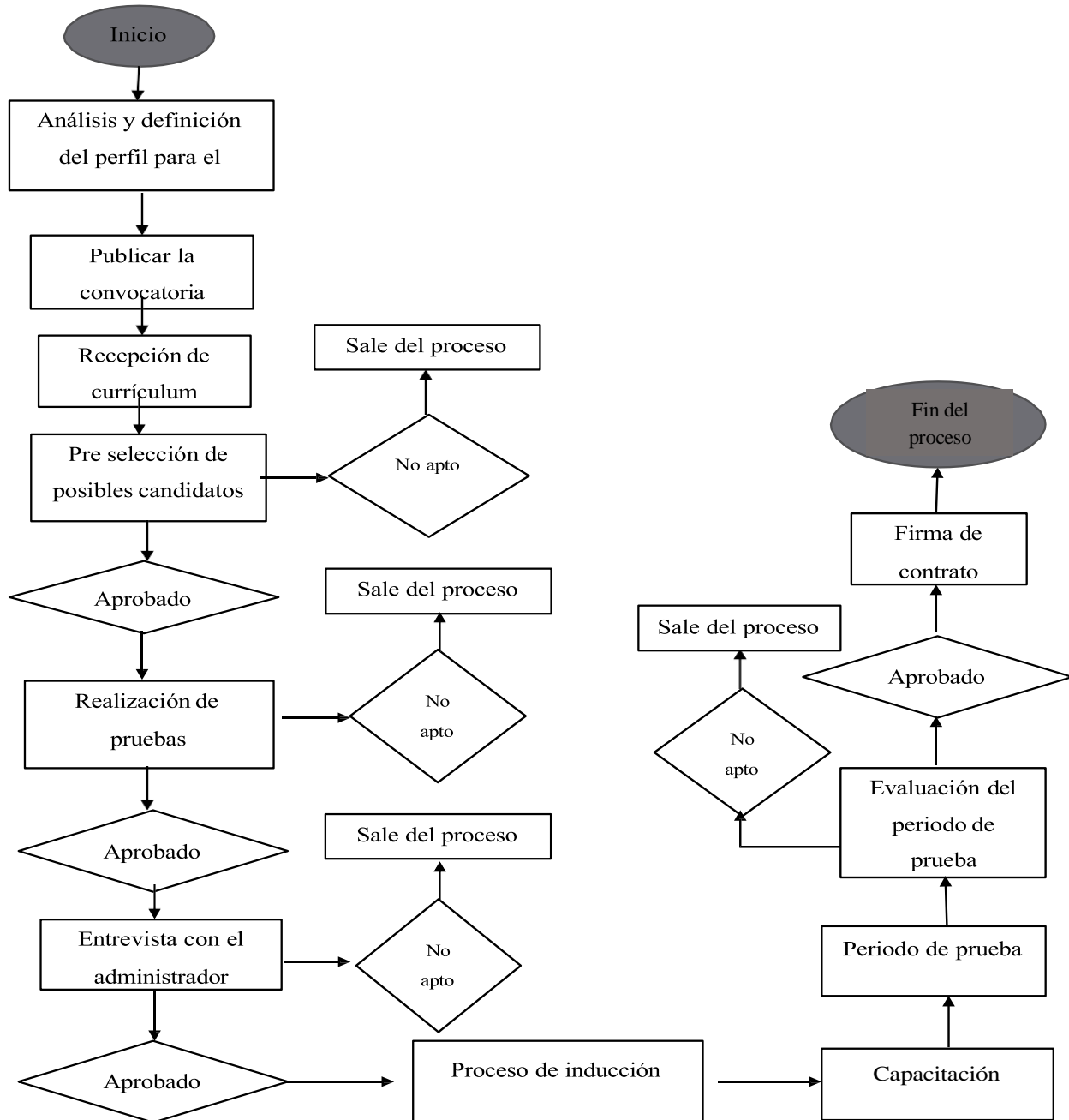
Los puntos antes mencionados son muy importantes para poder obtener un buen método de reclutamiento y selección de personal, ya que por el contrario se estarían contratando a personal que no se adaptaría al equipo organizacional y esto influye principalmente a la alta tasa de rotación que se ha venido registrando en los últimos meses, donde la cifra de deserción fue de 9 colaboradores solo en el periodo de enero del 2023 a junio 2023.

Propuesta del proceso de incorporación del personal en la empresa Lima Derma SAC

Seguidamente se presenta la propuesta del nuevo flujograma de proceso de reclutamiento y selección de personal para incorporar los talentos idóneos y así mejorar la efectividad de la organización.

Figura 39

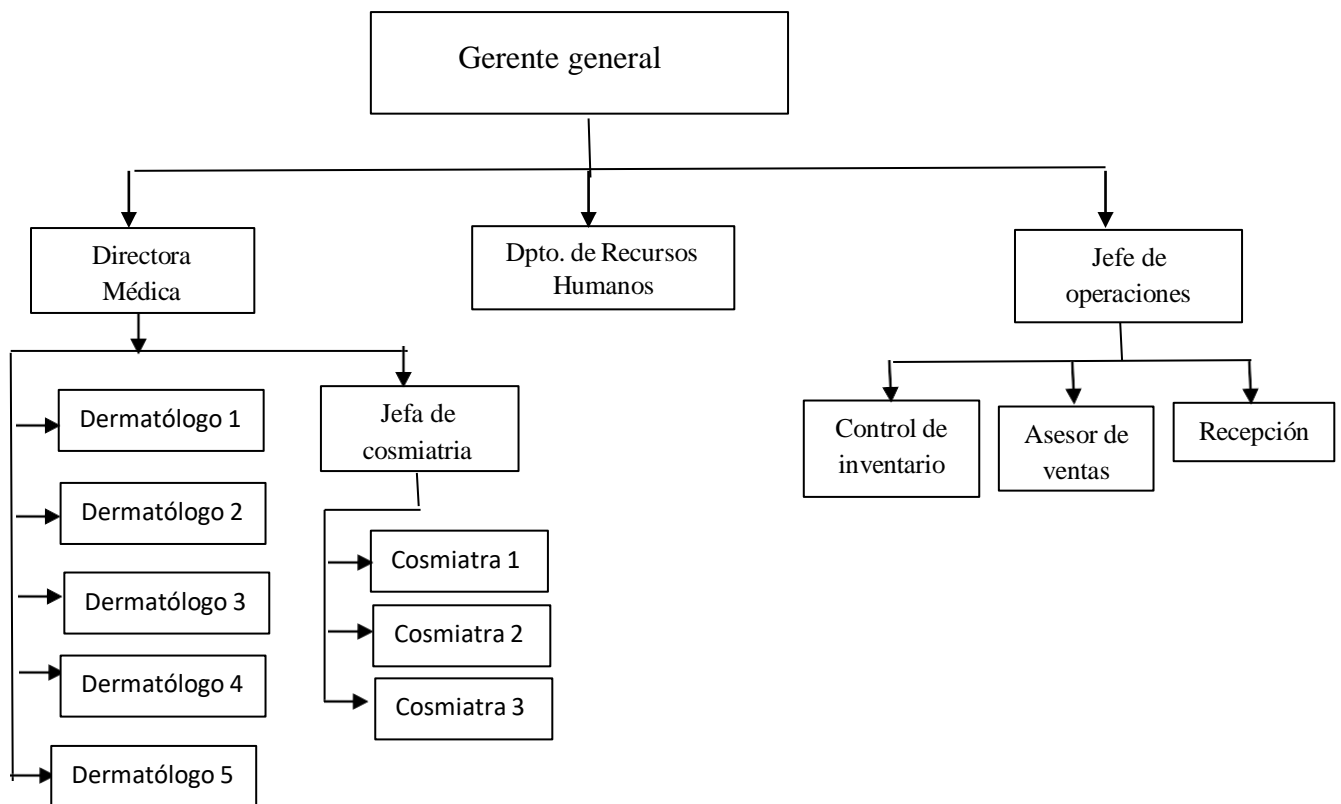
Propuesta del nuevo flujograma del proceso de selección de personal



Propuesta de un organigrama estructural

Actualmente la empresa Lima Derma SAC al ser una microempresa relativamente nueva, no cuenta con un organigrama establecido, por ello es fundamental diseñar uno, para que exista una estructura organizacional y tener en claro las funciones de cada puesto de trabajo.

Figura 40
Organigrama



Implementación de propuestas

Figura 41

Cuadro de implementación de propuestas

N°	Actividad	Responsable	Recursos				Días	#Semana									Control			
			H	M	F	T		1	2	3	4	5	6	7	8	9	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	
1	Rediseñar el proceso de selección de personal	Gerente General /jefe de Operaciones / RRHH	X	X			5	Días										Gerente General	Aprobación del nuevo flujograma	Día 5
2	Diseñar el Organigrama	Gerente General /jefe de Operaciones / RRHH	X	X			5	Días										Gerente General	Aprobación del organigrama	Día 10
3	Determinar las funciones de los puestos de trabajo (inicio del proceso de reclutamiento)	Gerente General /jefe de Operaciones / RRHH	X	X			5	Días										Jefe de Operaciones	Actualización del MOF	Día 15
4	Contratación de nuevo personal	Jefe de Operaciones / RRHH	X	X	X		30	Días										Jefe de Operaciones / RRHH	Contrato del nuevo personal	Día 45
5	Capacitación del personal	Jefe de Operaciones / RRHH	X	X	X		15	Días										Jefe de Operaciones	Actas de Asistencia	Día 60

Indicadores KPI's

Los KPI's (Key Performance Indicators) son indicadores que nos permite precisar el rendimiento de un sistema o proceso, para medir el rendimiento de las propuestas expuestas utilizaremos los siguientes indicadores:

Rendimiento de Screening

$$\text{Rendimiento de Screening} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de profesionales invitados a la primera entrevista}}{\text{N}^\circ \text{ de CV recibidos}} \times 100$$

Actualmente en la empresa en el último proceso de selección se recibieron 22 currículum vitae, de los cuales sólo 10 fueron invitados a la primera entrevista, teniendo un 45% en el rendimiento de Screening. Este resultado es inferior al promedio, donde el índice mínimo es de 60%, lo que nos indica que la empresa no es capaz de lograr captar talentos con las cualidades solicitadas para el puesto de trabajo ofrecido, con la implementación de las propuestas presentadas se obtendría un resultado del 75% obteniendo un rendimiento óptimo.

Tasa de aceptación de la oferta

$$\text{Tasa de aceptación de la oferta} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ofertas aceptadas}}{\text{N}^\circ \text{ de ofertas realizadas}} \times 100$$

En la situación actual el índice de la tasa de aceptación de la empresa Lima Derma SAC es del 50% estando por debajo del rango esperado, el rango óptimo es del 80% al 100%. En ese contexto, ejecutando las mejoras expuestas se espera alcanzar un resultado del 100%.

Tiempo de contratación

$$\text{Tiempo de contratación} = \text{Día de aceptación de la oferta} - \text{Día de inicio de la candidatura}$$

Los resultados actuales indican que se toma 60 días para el tiempo de contratación de personal. Siendo el rango óptimo de 14 a 63 días, la empresa se toma demasiado tiempo en el proceso de selección teniendo en cuenta que su flujograma no consta de muchos filtros. Teniendo en cuenta lo anterior se espera que el tiempo de contratación se reduzca a 30 días, obteniendo una gran mejora, si tomamos en cuenta los nuevos filtros que se adicionaron al nuevo diseño del flujograma de proceso de selección.

Productividad = eficiencia x calidad

$$P = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disponible}} \times \frac{\text{Ordenes realizadas}}{\text{Ordenes planificadas}} \times 100$$

En el presente indicador tenemos un porcentaje actual del 65% de productividad en la organización, siendo este un índice muy bajo, ya que, el rango óptimo es de 70% a 80%, podemos deducir que el porcentaje actual es consecuencia de la falta de un organigrama estructural, ya que al no tener claras las funciones de cada puesto laboral no se puede llegar a los resultados esperados, con la aplicación de las propuestas brindadas, se espera un porcentaje del 76.2%, que sí se encuentra dentro del rango óptimo.

CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

A continuación, se plasma las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al desarrollo del capítulo anterior, complementado por las referencias bibliográficas que ayudaron a desarrollar el marco teórico.

4.1. CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se propuso una mejora para el proceso de incorporación de personal en la empresa Lima Derma SAC 2023-2024, lo más resaltante de la propuesta fue identificar las falencias del proceso de selección de personal anterior porque debido a ello se puede mejorar los aspectos perjudiciales y fortalecer los aspectos favorables, lo que más ayudo a proponer una mejora del proceso de selección fue la realización del diagnóstico situacional ya que debido a las herramientas empleadas se obtuvo datos fundamentales para el desarrollo de la propuesta, el aspecto con mayor dificultad fue crear el plan de implementación de la propuesta, ya que cada cambio debe ser estructurado de la mejor manera posible para obtener los resultados esperados.
- En el documento presentado se propuso un nuevo flujograma de proceso de reclutamiento y selección de personal, lo más relevante fue precisar los puntos débiles de la estructura del flujograma pasado para luego ser analizados, lo que más ayudó para rediseñar el flujograma fue puntos del marco teórico que ayudo a definir la estructura y los pasos necesarios para lograr un proceso funcional y efectivo, lo más complejo fue determinar los indicadores KPI's que nos indicarían los resultados óptimos.
- En el presente informe se propuso un organigrama para la clínica Lima Derma SAC, fue crucial determinar las funciones de cada colaborador para definir cada puesto y su jerarquía en el organigrama presentado, lo que más contribuyo fue identificar que se presentaba un sobre cargo de funciones que producía molestia en algunos colaboradores, e influyó a antiguos trabajadores a desertar sus cargos, lo más enrevesado fue plasmar el organigrama de manera que sea clara y funcional para los colaboradores.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar un plan de retención de personal para complementar con las mejoras ejecutadas, ya que contribuirá a la fidelización del talento humano y con ello se reducirá la tasa de deserción en la empresa.
- Se aconseja invertir también en la capacitación regular de los colaboradores vigentes para lograr un buen rendimiento y lograr la competitividad empresarial obteniendo los resultados esperados.
- Se recomienda ir actualizando el organigrama de la empresa de acuerdo al crecimiento de la organización para mantener una estructura clara, ordenada y funcional.

4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., García, V., & Acosta, M. (2018). Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 118. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1350>
- Aguayo Mendoza, Y. B. (2021). *Consecuencias de la contratación a plazo determinado en la libertad sindical Consequences of determined-term hiring on freedom association*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512938>
- Alegre Bravo, A., & Sánchez Almonte, A. L. (2021). Validez predictiva de una batería de pruebas de selección de personal con relación a la empleabilidad de los candidatos evaluados. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 14(40), 15. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4859>
- Candelo-Viáfara, J. M. (2020). La educación y la distribución del tiempo laboral como variables para la selección de personal y la eficiencia organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88, 49–62. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2498>
- Carlos Andrés, J., Aguado, D., & De Miguel, J. (2021). ¿Qué hay detrás de LinkedIn? Midiendo a través de rúbricas las LinkedIn Big four Dimensions. *Papeles Del Psicólogo - Psychologist Papers*, 42(2). <https://doi.org/10.23923/pap.psicol.2979>
- De la Garza Carranza, M. T. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81929>
- Guisado González, M., & Guisado Tato, M. (2016). Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales. *Contabilidad y Negocios*, 11(21), 113–127. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201601.006>
- Leal Paredes, S. M. (2022). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias Administrativas*, 116. <https://doi.org/10.24215/23143738e116>
- Leyva-López, J. C., Solano-Noriega, J. J., Gastélum-Chavira, D. A., & Gaxiola-Valenzuela, T. (2022). A Personnel Selection Model for a Software Development Company based on the ELECTRE III Method and a Variant of NSGA-II. *Innovar*, 32(85), 117–132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.100657>
- Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE*

Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 12(23).
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>

Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1–21.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>

Matute-Pinos, K., & Bojorque-Chasi, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Ingenius*, 26, 41–48. <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>

Percy-Zayas, I. de la C., & Martínez-Delgado, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Ciencias Holguín*, 29(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574471001>

Poggi Cedeño, E. A., & Macías Barrezueta, M. (2022). Modelo de selección del personal en el departamento de ciencias jurídicas, Universidad Técnica de Manabí. *ECA Sinergia*, 13(1), 102. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.4071

Reinoso Martínez, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local* (Vol. 7, Issue 2). <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/241>

4.4 ANEXOS

Encuesta 1 (Encuesta a colaboradores vigentes)

1. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

Muy satisfecho

Satisfecho

Normal

Poco satisfecho

Nada satisfecho

2. ¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer mejor tu trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

3. ¿Está satisfecho con el clima laboral entre sus compañeros de trabajo?

Muy satisfecho

Satisfecho

Normal

Poco satisfecho

Nada satisfecho

4. ¿Se encuentra satisfecho con el clima laboral con su jefe?

Muy satisfecho

Satisfecho

Normal

Poco satisfecho

Nada satisfecho

5. ¿Está satisfecho con su salario?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

6. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

7. ¿Te sientes valorado como empleado en esta organización?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Qué probabilidad hay que recomiende esta empresa a un amigo?

- Muy probable
- Poco probable
- Probable
- Nada Probable

9. ¿Cuál de los siguiente factores cree que es primordial para que usted considere permanecer a mediano o largo plazo en su actual puesto de trabajo? (Opción multiple)

- Línea de carrera
- Beneficios corporativos
- Capacitaciones regulares
- Clima laboral óptimo

Encuesta 2 (Encuesta a colaboradores que renunciaron)

1. ¿Cuánto tiempo laboró en la empresa?

- menos de 1 mes
- 1 mes - 6 meses
- 6 meses - 1 año
- más de 1 año

2. ¿Recibió la capacitación inicial e información necesaria para realizar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Recibió información acerca de la línea de carrera en la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Te sentiste apoyado por tu jefe?

- Siempre
- Casi Siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿La comunicación era clara y amable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Tus opiniones eran tomadas en cuenta?

- Siempre
- Casi Siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Qué te llevo a tomar la decisión de renunciar a la empresa?

- Mejor oportunidad de trabajo
- Mal clima laboral
- Sobrecarga laboral
- Deficiencia de herramientas de trabajo
- Falta de motivación

8. ¿Qué busca en su proxima oportunidad laboral? (pregunta abierta)
