

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL**

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA PEOPLE**

**OUTSOURCING**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR:**

**BACHILLER: JORGE ANTONIO BARRENECHEA ZA VALETA**

**ASESOR:**

**MGTR.: MARÍA LEOVINA MELÉNDEZ MENDOZA**

<https://orcid.org/0009-0002-8623-0554>

**Lima- Perú**

**2024**

# INFORME FINAL

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	2%
2	<a href="http://intra.uigv.edu.pe">intra.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.candidatoperu.com">www.candidatoperu.com</a> Fuente de Internet	<1%

---



### **DEDICATORIA**

A Dios por todas las bendiciones que me brinda, a mis padres por ser un ejemplo de vida para mí, a mis hermanas por su complicidad y cariño, a mi abuela por los valores que me inculcó, y a mi hijo Benjamín, quien me motiva a ser mejor cada día.

**UNIVERSIDAD  
GARCILASO**



### **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores y mentores en mi vida profesional,  
por su dedicación y enseñanzas profesionales.

**UNIVERSIDAD  
GARCILASO**

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo de suficiencia profesional para optar el título de Psicólogo detalla la experiencia profesional en el proceso de reclutamiento y selección realizada en el área de Recursos Humanos de la empresa People Outsourcing situada en la ciudad de Lima, desde Junio del 2021 hasta Noviembre del 2023. El trabajo tuvo como objetivo contribuir a la elección de candidatos y futuros colaboradores idóneos para cada puesto de trabajo. Para lo cual se desarrolló diferentes estrategias orientadas a equilibrar la calidad y rapidez de los procesos de reclutamiento y selección; así mismo, se aplicó diversas herramientas y técnicas que permiten medir los aspectos del comportamiento humano y rasgos de la personalidad.

El presente trabajo permite concluir que un proceso de reclutamiento y selección debidamente estructurado y con adecuadas herramientas permiten identificar a las personas más adecuadas para el cargo.

**Palabras clave:** selección y reclutamiento, fuentes de reclutamiento, entrevistas laborales, perfil del puesto.

UNIVERSIDAD  
GARCILASO

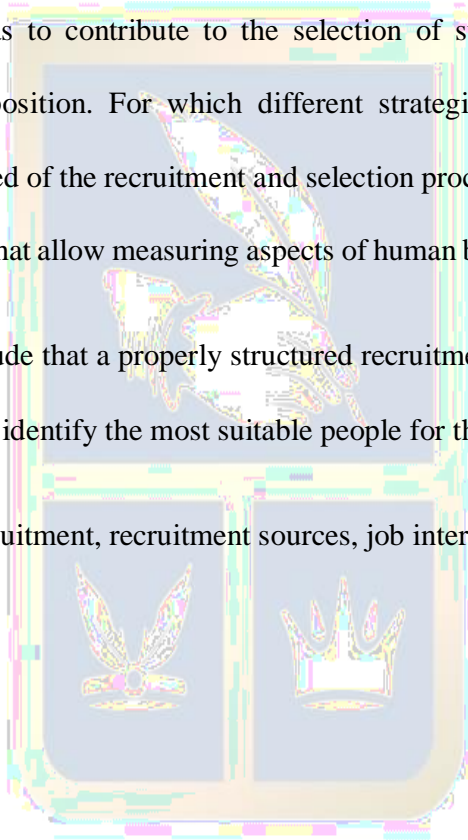
## ABSTRACT AND KEYWORDS

This professional proficiency work to qualify for the title of Psychologist details the professional experience in the recruitment and selection process carried out in the Human Resources area of the People Outsourcing company located in the city of Lima, from June 2021 to November from 2023.

The objective of the job was to contribute to the selection of suitable candidates and future collaborators for each job position. For which different strategies were developed aimed at balancing the quality and speed of the recruitment and selection processes; Likewise, various tools and techniques were applied that allow measuring aspects of human behavior and personality traits.

This work allows us to conclude that a properly structured recruitment and selection process with appropriate tools allows us to identify the most suitable people for the position.

**Keywords:** selection and recruitment, recruitment sources, job interviews, job profile.



UNIVERSIDAD  
GARCILASO

## ÍNDICE

### CARÁTULA

DEDICATORIA..... i

AGRADECIMIENTO ..... ii

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES..... iii

ABSTRACT AND KEYWORDS ..... iv

ÍNDICE .....v

ÍNDICE DE TABLAS **Tabla 1. Implementación de la alternativa de solución**..... 42 ..... vii

INTRODUCCIÓN ..... viii

**CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**..... 10

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN ..... 10

1.1.1. Datos generales de la empresa..... 10

1.1.2. Reseña histórica..... 10

1.1.3. Finalidad..... 10

1.1.4. Objetivos ..... 11

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO ..... 12

1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y ESTATUS SOCIOECONÓMICO ..... 13

1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO ..... 14

1.5. MISIÓN Y VISIÓN..... 16

**CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA** ..... 17

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA..... 17

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS ..... 18

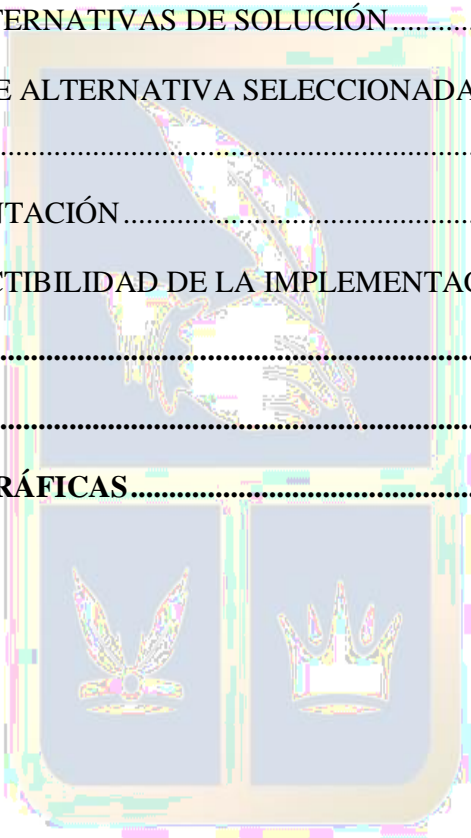
2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

19

**CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIONES DEL TEMA ELEGIDO**..... 22

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ..... 22

3.2. T�EORIA SOBRE LA PROBLEMÁTICA .....	28
3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA .....	35
<b>CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....</b>	<b>39</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	39
4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	41
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS.....	43
4.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN .....	45
4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	46
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>



**UNIVERSIDAD  
GARCILASO**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Implementación de la alternativa de solución</i>	42
<b>Tabla 2.</b> <i>Implementación de actividades y procedimiento</i>	43
<b>Tabla 3.</b> <i>Costo de implementación</i>	45
<b>Tabla 2.</b> <i>Evaluación de viabilidad de la implementación</i>	46



UNIVERSIDAD  
GARCILASO

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es producto de la experiencia que he obtenido como psicólogo en el área de recursos humanos en esta empresa de outsourcing, la cual a pesar de contar con procesos estructurados por su casa matriz en Inglaterra, ha logrado mantener una ventaja diferencial importante a través del asesoramiento personalizado, desde sus inicios, comprometiéndose con las necesidades de sus clientes.

People Outsourcing inició operaciones el 25 de Julio de 1985 en la ciudad de Arequipa, siendo los fundadores la familia Solimano. Tras sus primeros tres años logran expandir este proyecto a las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Cusco y Lima, siendo esta última, su sede principal en la actualidad. Después de más de 30 años de trayectoria desde su fundación, ha desarrollado una sólida experiencia en el mercado laboral, estableciendo como sus principales servicios, la selección de personal, logrando congruencia de intereses entre lo que el cliente pretende y lo que los candidatos esperan; además, un sólido sistema de evaluación psicolaboral que permite tener precisión y rapidez al medir competencias, motivaciones y oportunidades de mejora de los candidatos, y un sistema de consultoría que abarca capacitación, medición de clima laboral y evaluación de desempeño. En consecuencia, el proceso de reclutamiento y selección escoge a los candidatos más calificados para los puestos vacantes con el objetivo de mantener o mejorar el desempeño y la eficiencia del personal (Chiavenato, 2011). De hecho, es una de las actividades más estratégicas de las empresas en general y una de principales tareas en las empresas de outsourcing, dado que el éxito de sus operaciones se origina en gran parte de la capacidad de reclutar y seleccionar personal cualificado que cumpla con los requisitos establecidos por los clientes.

Por lo tanto, en el presente trabajo de suficiencia profesional se podrá apreciar el proceso en cómo determinadas estrategias, métodos y herramientas se aplicaron para asegurar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano para diferentes clientes de una organización dedicada al servicio de outsourcing. El trabajo de actividad profesional se fracciona principalmente en cuatro capítulos que consisten en los siguientes apartados con su respectivo contenido:

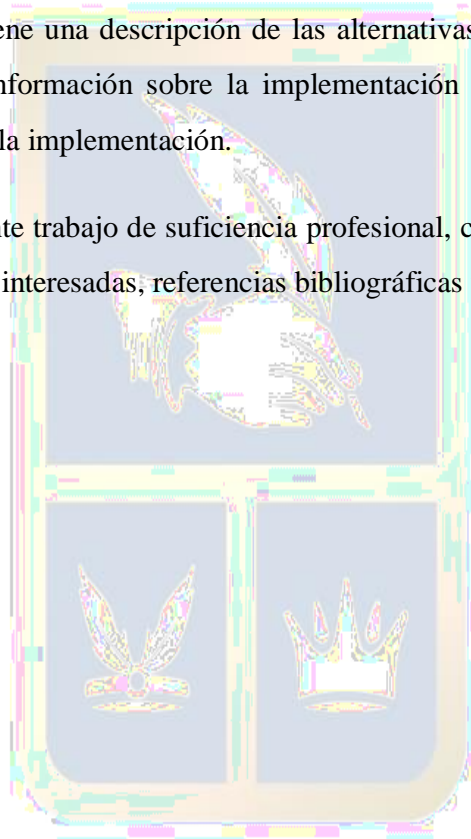
El Capítulo I describe los aspectos generales del proyecto, incluidas las actividades, la misión y la visión de la institución, los servicios que ofrece y el contexto socioeconómico en el que opera.

El Capítulo II describe las actividades realizadas por los profesionales, las responsabilidades asignadas y cómo aplicar la teoría al desempeño profesional.

El Capítulo III presenta la fundamentación del tema elegido, la problemática, las teorías y el análisis de la problemática.

El Capítulo IV contiene una descripción de las alternativas de solución y su evaluación correspondiente, así como información sobre la implementación de actividades, el costo y la evaluación de factibilidad de la implementación.

Se concluye el presente trabajo de suficiencia profesional, considerando las conclusiones, recomendaciones a las partes interesadas, referencias bibliográficas y anexos.



UNIVERSIDAD  
GARCILASO

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN**

La empresa People Outsourcing S.A.C, resalta por ser una organización líder en el sector de tercerización e intermediación laboral, la cual aplica las mejores prácticas laborales del mercado certificadas por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE). Además, se caracteriza por ser una empresa de origen 100% peruano, sin embargo, dado el evidenciado crecimiento logró ser adoptada por la empresa inglesa Empresaria, con casa matriz localizada en Inglaterra. Esta organización dio inició sus actividades el 25 de Julio de 1985 con la inauguración de su primer local en la ciudad de Arequipa.

#### **1.1.1. Datos generales de la empresa**

People Outsourcing es una empresa privada ubicada en Av. Alfredo Benavides 1551 Dpto. 901 en el distrito de Miraflores en Lima, Perú. Con número de RUC: 20477922661y principal actividad orientada a servicio de apoyo y consultoría de negocios.

#### **1.1.2. Reseña histórica**

La empresa People Outsourcing es una consultora en recursos humanos establecida en Lima, Perú en 1985. El inicio de Solimano Asociados en Arequipa data de 1985, año en el que Francisco Solimano Parra, Tomás Solimano Malarín y Norma Liceti Ceruti dieron inicio a sus operaciones. En la actualidad, la organización se ha consolidado en el territorio nacional debido a tres pilares fundamentales. El conocimiento, ya que emplea modernas técnicas y soluciones innovadoras para beneficio de sus clientes, el compromiso, convirtiéndose en socio estratégico de sus clientes para el logro de sus objetivos y la pasión por el servicio ya que brinda un servicio de alta calidad y personalizado.

#### **1.1.3. Finalidad**

La empresa People Outsourcing proporciona servicios de consultoría corporativa para la detección de talentos y estrategias para optimizar el recurso humano. Sus habilidades abarcan la valoración y elección de personal, búsqueda de jefes y externalización.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Proveer servicios especializados de gestión de personal a otras organizaciones, optimizando sus procesos y permitiendo que se concentren en su actividad principal, mientras la empresa de outsourcing se encarga de las tareas administrativas, operativas y estratégicas relacionadas con el manejo del capital humano.

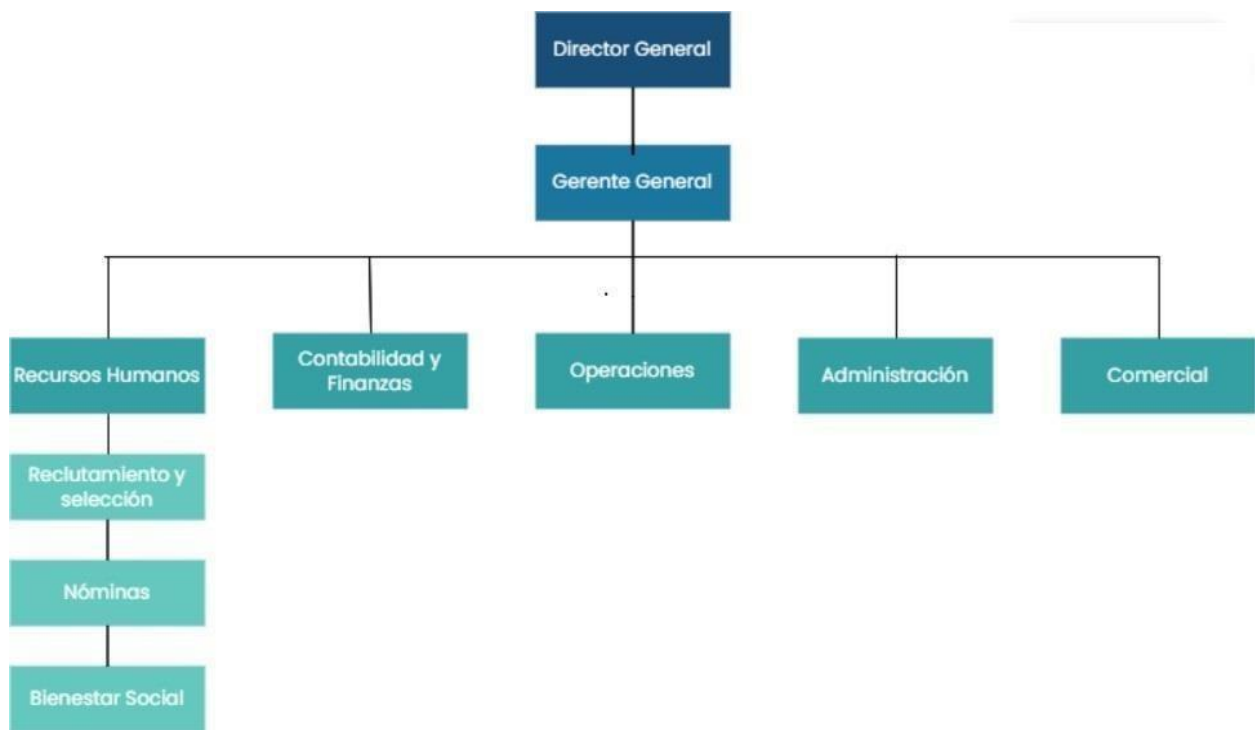
##### **Objetivos Específicos**

- Optimización y gestión eficiente del talento: Asegurar la contratación, capacitación y desarrollo adecuado del personal, alineado a las necesidades de la empresa cliente.
- Cumplimiento normativo y gestión administrativa: Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales, fiscales y de seguridad social, además de administrar nóminas y beneficios de manera eficiente.
- Reducción de costos y mejora de la productividad: Optimizar los procesos de recursos humanos para reducir costos operativos, mientras se impulsa la productividad y el desempeño organizacional.

#### **1.1.5. Funciones**

La compañía People Outsourcing se dedica a administrar procesos fundamentales de recursos humanos, tales como la contratación, elección de personal, gestión de salarios, prestaciones, formación, desarrollo y administración del talento. Además, abarca consultoría en acatamiento jurídico, elaboración de estrategias de recursos humanos, gestión de personal externo, optimización del entorno de trabajo y programas de bienestar. Además, puede incluir servicios de reubicación para respaldar la transición al mundo laboral de los trabajadores. Su meta principal es maximizar los recursos, disminuir gastos y facilitar que las compañías se enfoquen en sus actividades estratégicas.

### 1.1.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

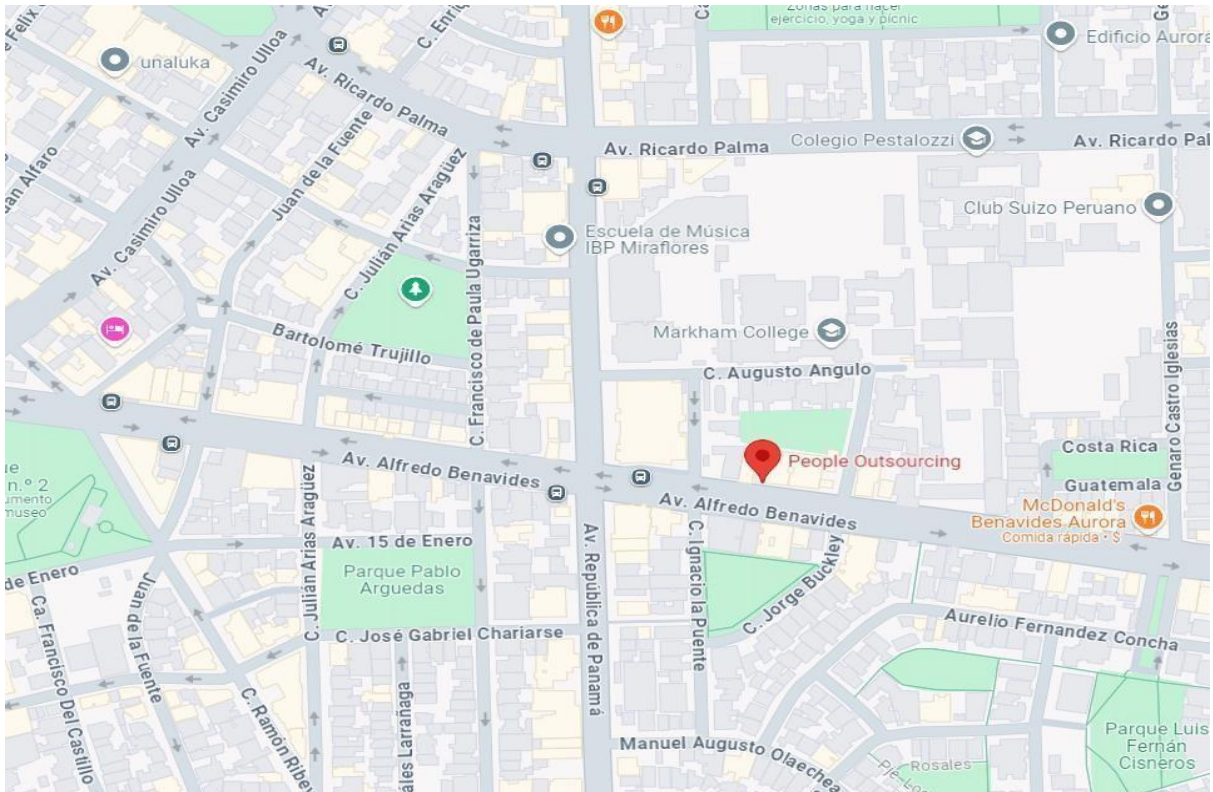


### 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Generalmente, la empresa ofrece esencialmente el servicio tercerización e intermediación laboral, especializándose también en brindar el servicio de Reclutamiento y Selección. Este servicio se caracteriza por fundamentarse en la atención personalizada y la sólida metodología de investigación que aplica en sus solicitudes, permitiendo identificar con mayor y mejor precisión a talentos profesionales. En principio, se realizó la captación de candidatos o potenciales colaboradores para los clientes a través de las principales bolsas laborales, entrevistas para recabar información personal y profesional, pruebas psicolaborales y demás metodologías que sirven para evaluar de manera sistemática un determinado rol o puesto como los Assessment Center.

### 1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y ESTATUS SOCIOECONÓMICO

La empresa está ubicada en Av. Alfredo Benavides #1555 Oficina 901, en el distrito de Miraflores. Limita al norte con el distrito de San Isidro, al este con el distrito de Surquillo, al sureste con el distrito de Santiago de Surco, al sur con el distrito de Barranco y al oeste con el océano Pacífico. Los servicios que se brindan por parte de la empresa están dirigidos generalmente a una población de nivel socioeconómico alto.



*Fuente: Google Maps*

UNIVERSIDAD  
GARCILASO



*Fuente: Google Maps*

#### 1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

La labor principal en la compañía implica administrar y llevar a cabo tareas o procesos particulares para otras entidades que optan por delegar algunas tareas en lugar de llevarlas a cabo internamente. Para la compañía People Outsourcing, esto abarca la contratación, capacitación, administración de salarios y, naturalmente, el departamento de Reclutamiento y Selección. Como una etapa crucial en los servicios ofrecidos por la compañía. En realidad, el comienzo de la relación de trabajo de un empleado competente se determina por la captación de los individuos adecuados, una adecuada elección profesional y la implementación de las pruebas más apropiadas en cada situación, además de un proceso de incorporación apropiado (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2015).

Para conseguirlo, es necesario un enfoque constante, un esquema organizado y herramientas modernas que posibiliten balancear la velocidad de contratación con la calidad de los candidatos.

El proceso de reclutamiento se inicia con el reconocimiento de la demanda de talento, que puede surgir debido al crecimiento de la compañía, la instauración de nuevas áreas o la rotación

del personal actual. En esta fase, el departamento de recursos humanos trabaja en conjunto con los líderes de departamentos para establecer el perfil del puesto, que incluye las habilidades y capacitaciones necesarias para desempeñar las obligaciones del puesto. Una vez establecido el perfil, se inicia la búsqueda de aspirantes en diversas vías de reclutamiento, tales como portales de trabajo, redes sociales, eventos laborales, y en ciertas situaciones, programas de referencias internas.

Un componente esencial para el rendimiento del sector es la administración eficaz del tiempo y los recursos. Para ello, numerosas compañías han puesto en marcha sistemas de administración de candidatos o ATS, que automatizan la filtración de currículums y asisten en la administración de grandes cantidades de solicitudes. Estas herramientas facilitan que el equipo de selección se enfoque en los aspirantes más destacados, mejorando el procedimiento y garantizando que los perfiles más destacados progresen en las fases subsiguientes. El procedimiento de selección conlleva diversas etapas de evaluación, tales como entrevistas preliminares, exámenes psicotécnicos y evaluaciones técnicas, en función del nivel del cargo.

En estas etapas, el equipo de selección se centra en detectar no únicamente las habilidades técnicas de los aspirantes, sino también sus habilidades blandas, tales como la habilidad para colaborar en grupo, liderazgo y solución de conflictos. Las entrevistas basadas en competencias y los exámenes situacionales son técnicas habituales empleadas para valorar estas competencias, pues posibilitan visualizar cómo los aspirantes responderían a situaciones reales en la organización.

Una vez elegidos los aspirantes más aptos, el equipo de recursos humanos tiene la responsabilidad de organizar las entrevistas finales con los directivos o supervisores directos, que serán los encargados de tomar la resolución definitiva respecto a la contratación.

En este punto, también se pone en marcha la discusión sobre las condiciones de trabajo, garantizando que el aspirante escogido esté en sintonía con las expectativas de sueldo y las ventajas que la compañía brinda a sus distintos clientes. La meta es no solo vincular a la persona correcta, sino también asegurar su dedicación a largo plazo con la entidad.

El departamento de reclutamiento y selección también tiene la obligación de supervisar la eficacia del proceso mediante indicadores clave de rendimiento, tales como el tiempo medio de contratación, el índice de rendimiento de los empleados recién incorporados y la tasa de rotación durante los primeros meses. Estos indicadores posibilitan detectar aspectos a mejorar

en el proceso de selección, modificando tácticas y herramientas para garantizar un incremento en la eficiencia y calidad.

Finalmente, en el ámbito personal, se consiguió establecer un área apropiada de Reclutamiento y selección, lo que permitió generar eficacia y excelencia en los procedimientos. De igual manera, el sector de reclutamiento y selección no solo se evalúa en función de la cantidad de candidatos empleados, sino también en su aporte al crecimiento organizacional. Un procedimiento de selección adecuado asegura la inclusión de talento que impulse la productividad, la innovación y la unidad en el equipo, motivando a la organización hacia sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, el rendimiento en esta área es crucial para edificar equipos robustos que aporten valor a largo plazo.

### 1.5. MISIÓN Y VISIÓN

**Misión:** Brindar servicios de gestión de talento humano, integrales, innovadores y de calidad a empresas usuarias.

**Visión:** Buscamos lograr que cada empresa usuaria cuente con personal comprometido y de esa manera ser líderes nacionales en nuestra actividad.



## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

### 2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Se llevaron a cabo las tareas siguientes en el rol de Coordinador de reclutamiento y selección de personal para la entidad actual:

- Detección de la necesidad, o sea, establecer los perfiles de los aspirantes en función de las demandas del cliente, detallando habilidades técnicas y habilidades blandas requeridas para el cargo.
- Difusión de ofertas laborales y captación de postulantes, es decir, se ponen en evidencia las vacantes en plataformas de trabajo como LinkedIn, Computrabajo y bolsas de trabajo universitarias. Además, se creó un sistema interno de referencias que posibilita a los trabajadores actuales sugerir aspirantes.
- Elección inicial o selección de currículums recibidos, que son seleccionados a través de un sistema de administración de candidatos o Sistema de Seguimiento de Aspirantes (ATS), que otorga prioridad a aquellos que satisfacen los requisitos fundamentales establecidos por el cliente.
- Entrevistas y exámenes, durante este periodo, los aspirantes preseleccionados son sometidos a entrevistas basadas en habilidades y exámenes psicotécnicos (DISC, Zavic, Terman) para valorar su ajuste al entorno de trabajo y sus habilidades tecnológicas.
- Análisis final y toma de decisiones, donde el equipo de recursos humanos efectúa la elección del candidato que mejor se adecue al perfil. Luego, se lleva a cabo la negociación de sueldos y la oferta oficial.
- Monitoreo del personal durante las primeras semanas laborales a través de teléfono y correo electrónico, además de consultar al superior directo del empleado sobre su desempeño.
- Requerimiento (Inducción) / Sugerencias

## 2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

La ejecución de la labor profesional implicó garantizar que los aspirantes elegidos posean las capacidades, habilidades y valores que concuerdan con las metas estratégicas de la compañía. Para ello, se persiguió captar, valorar y elegir a los empleados que aporten al triunfo de la organización, mejorando los procesos de reclutamiento y garantizando una experiencia gratificante tanto para los aspirantes como para las áreas de contratación.

Las siguientes fueron las responsabilidades asignadas:

- Establecer y administrar el proceso de reclutamiento, o sea, definir el flujo de trabajo y los procedimientos para captar y elegir personal, garantizando que se cumplan las directrices de la empresa y se conserve la calidad en cada fase del proceso.
- Cooperar con los líderes de cada sector para detectar requerimientos de talento y mantener una relación estrecha con los gerentes o líderes de diversos departamentos con el objetivo de establecer el perfil del cargo, las habilidades fundamentales y los requerimientos requeridos para los aspirantes, previendo las futuras demandas de personal.
- Crear y administrar las plataformas de reclutamiento más apropiadas, tales como portales de trabajo, redes sociales, agencias de empleo, universidades, entre otras, garantizando la captación de talento competente.
- Dirigir el proceso de selección, o sea, sincronizar las diferentes etapas del proceso de selección, que incluyen la revisión de currículums, entrevistas, exámenes psicotécnicos y evaluaciones técnicas.
- Poner en marcha y gestionar instrumentos de reclutamiento, tales como la utilización de programas especializados como los sistemas de administración de candidatos (ATS) y exámenes psicotécnicos.
- Seguimiento y análisis de indicadores de rendimiento (KPIs), es decir, valorar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección a través de indicadores esenciales, tales como el tiempo de contratación, la calidad de los aspirantes elegidos, la tasa de rotación y la satisfacción de los departamentos de contratación, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora.
- Implementar acciones en plataformas sociales, programas de referencias o acuerdos con entidades educativas, fomentando la marca empleadora.

- Garantizar la observancia normativa de las leyes de trabajo, reglamentos de no discriminación y políticas internas de la compañía, asegurando un procedimiento equitativo y transparente.
- Formar al equipo de reclutamiento, proporcionando los recursos requeridos para potenciar sus capacidades en la elección de personal y garantizando la concordancia con las metas de la organización.
- Administrar la experiencia del aspirante, es decir, garantizar que los candidatos, ya sean seleccionados o no, disfruten de una experiencia gratificante durante el proceso de selección, promoviendo una percepción favorable de la compañía como empleador.

### **2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

Inicialmente, Romero Delgado (2015) describe el Reclutamiento como el procedimiento por el cual la compañía capta aspirantes competentes que satisfacen los requisitos para los puestos vacantes. Los dos tipos de reclutamiento, tanto interno como externo, varían y depende de la organización si llevará a cabo uno, otro o ambos. De igual manera, este procedimiento utiliza diversas técnicas y exámenes para evaluar a los aspirantes; desde los exámenes psicolaborales que evalúan la personalidad, el comportamiento y el coeficiente intelectual de los postulantes, hasta las entrevistas personales, grupales y dinámicas.

Según Schultz & Schultz (2010), la investigación de la personalidad estará sujeta al tema de interés. Por ejemplo, algunos psicólogos se centran únicamente en el comportamiento perceptible, o sea, lo que hacemos y decimos frente a estímulos concretos, mientras que otros se centran en emociones y vivencias conscientes evaluadas a través de exámenes y encuestas.

De acuerdo con Villacís Timbela (2017), el coeficiente intelectual se refiere a la habilidad intelectual o la inteligencia global de un individuo, y se manifiesta como un valor numérico adquirido tras evaluar a un individuo a través de uno o varios tests de inteligencia normalizados. Por lo tanto, el proceso de selección de personal utiliza diversos exámenes, como Wonderlic, Raven o Terman, para evaluar el grado de coeficiente intelectual del candidato y establecer si cumple con las expectativas de inteligencia requeridas para el cargo necesario.

En lo que respecta a las entrevistas de personal, hay diversas clases de estas según el propósito, número de individuos o la duración del diálogo que el entrevistador necesita realizar. Por esta razón, Chajchal Ixcolin (2021) lo detalla de la siguiente manera:

Por su papel en relación con la cantidad de individuos que están presentes,

- **En un conjunto o grupo:** Mediante este enfoque, se persigue identificar a individuos con competencias de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales sólidas, comunicación social y persuasión. Se anticipa que los participantes colaboren y sostengan un diálogo acerca del tema seleccionado.
- **Personal:** Facilita que el entrevistador adquiera más datos acerca del aspirante, además de otros asuntos que el entrevistador considera que deben ser esclarecidos durante la entrevista.

Según su papel durante el diálogo son:

- **Orientada:** se lleva a cabo una guía de preguntas tras examinar el currículum para recopilar información pertinente del individuo; el aspirante solo tiene la capacidad de responder a las preguntas planteadas.
- **Libre:** Este tipo de entrevistas generan más problemas para el candidato, ya que las preguntas son de naturaleza abierta, lo que facilita que el individuo se exprese de manera extensa.
- **Semidireccional:** ya que implica una combinación de preguntas tanto abiertas como cerradas, este tipo de entrevista es el más frecuentemente empleado.
- **No formal:** se realiza si el cargo no necesita tantos requisitos para ser candidato.

De acuerdo con el propósito, se hallan:

- **Entrevista técnica:** su meta es recolectar datos acerca de sus capacidades, características de personalidad, habilidades y saberes.
- **Entrevista de investigación:** la meta es adquirir un entendimiento integral del aspirante.
- **Entrevista final de selección:** la meta es elegir al individuo correcto para el cargo idóneo en la organización, considerando los criterios previamente evaluados en las etapas anteriores.

Por otro lado, entre las múltiples técnicas que pueden utilizarse en el proceso de entrevista, se encuentra la metodología STAR, que se refiere a las siglas del acrónimo: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados).

En realidad, es una técnica enfocada en valorar comportamientos que indican si el entrevistado tiene o no la competencia que se pretende evaluar. Por otro lado, el entrevistador emplea el método STAR como guía para responder a cualquier interrogante relacionada con comportamiento previo.

El tema propuesto al entrevistado es precisar o describir una situación anterior, las actividades que el individuo evaluado tuvo que llevar a cabo en esa circunstancia, las medidas que adoptó y los resultados obtenidos, de acuerdo con los conceptos que conforman el término.

Para resaltar cada fase de la respuesta, el método STAR intenta seguir esa secuencia de manera secuencial. Desde el punto de vista del entrevistador, el objetivo es establecer las habilidades del candidato; desde el punto de vista del entrevistado, es un instrumento para evidenciar sus atributos.

Las cuestiones acerca del comportamiento previo en una entrevista laboral pueden variar considerablemente. Por ejemplo, el entrevistador puede ser muy directo y solicitar a la persona entrevistada que describa un caso o circunstancia y cuál fue su respuesta o solución a ello (ESAN, 2017)



## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIONES DEL TEMA ELEGIDO**

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Hoy en día, el reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa y su deseo de formar parte de ella, por lo que es una fase que llama la atención. El reclutamiento es crucial para toda organización porque recopila datos que puedan ser considerados para una futura contratación y se enfoca en la búsqueda en función de los requisitos del puesto. Además, es una forma de proyectar la imagen de una organización, por lo que tienen políticas diferentes para contratar, algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras prefieren difundir su imagen y filosofía desde la publicación de anuncios. (Cancinos Kestler, 2015).

Así mismo, de acuerdo con Nikolaou (2021) la atracción y la contratación no son lo mismo, especialmente en la era digital actual. El reclutamiento es más amplio e incluye muchos elementos diferentes que son importantes para todo el proceso de selección, como las diversas actividades que realizan las empresas para identificar un grupo deseable de candidatos, atraerlos a sus filas de empleados y mantenerlos al menos para el corto plazo.

El reclutamiento y selección de personal son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, estos procesos a menudo enfrentan diversas dificultades, conflictos y desafíos que pueden afectar la calidad de los candidatos seleccionados y, por ende, el rendimiento general de la empresa. A continuación, se describen algunos de los principales problemas que pueden surgir durante estos procesos.

#### **Dificultades en el Reclutamiento**

**Atracción de Talento:** En un mercado laboral competitivo, atraer a los mejores talentos se convierte en un gran desafío. Muchas organizaciones se enfrentan a la escasez de candidatos calificados, especialmente en sectores altamente especializados. La falta de visibilidad de la marca empleadora puede hacer que los postulantes no consideren la empresa como una opción viable.

#### **Uso de Canales Inadecuados**

La elección incorrecta de canales de reclutamiento puede limitar el acceso a una amplia gama de candidatos. Por ejemplo, si una empresa depende únicamente de anuncios en línea, puede perder la oportunidad de llegar a talentos que buscan empleo a través de redes de contactos o

ferias de empleo. La falta de diversificación en las estrategias de reclutamiento puede resultar en un pool de candidatos poco variado.

### **Sesgos Inconscientes**

Durante el proceso de reclutamiento, los sesgos inconscientes pueden influir en la selección de candidatos, favoreciendo a ciertos perfiles en detrimento de otros. Esto no solo limita la diversidad dentro de la organización, sino que también puede llevar a decisiones de contratación que no reflejan las verdaderas habilidades y competencias de los candidatos.

### **Conflictos en la Selección**

Falta de Claridad en los Requisitos del Puesto: Uno de los problemas más comunes es la falta de claridad en la descripción de los puestos vacantes. Esto puede resultar en la atracción de candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios. Una definición imprecisa de las habilidades y competencias requeridas puede llevar a malentendidos durante el proceso de selección, generando frustración tanto para los candidatos como para los reclutadores.

### **Eficiente Comunicación**

Es fundamental la comunicación entre los distintos participantes en el proceso de selección (reclutadores, directores de área y aspirantes). La ausencia de comunicación puede provocar desajustes, demoras en el procedimiento de selección y una experiencia desfavorable para el aspirante. Si los directivos de reclutamiento no se encuentran en sintonía con los reclutadores, podrían surgir discrepancias respecto a las expectativas del perfil del aspirante, lo que conduce a decisiones inconsistentes.

### **Evaluación de Habilidades**

La valoración de habilidades puede ser personal y fluctuar entre los evaluadores. La ausencia de normas definidas en los exámenes y entrevistas puede conducir a una elección ineficiente. Además, ciertos métodos de evaluación pueden no reflejar el rendimiento auténtico en el cargo, lo que incrementa la posibilidad de una contratación inadecuada.

### **Ajuste Cultural**

Una vez escogido un aspirante, el reto se dirige a la incorporación del nuevo trabajador en la cultura de la organización. Si el aspirante no se ajusta adecuadamente a la cultura corporativa, podría tener un efecto adverso en su desempeño y en el ánimo del equipo.

## **Conservación de Personal**

Tras un exitoso proceso de selección, las entidades deben enfocarse en la conservación del talento. La escasez de oportunidades para el desarrollo profesional, formación y desarrollo puede llevar a una elevada rotación de personal, lo que conlleva a que el esfuerzo invertido en la captación y selección sea inútil.

Las dificultades y conflictos en los procesos de reclutamiento y selección, si no se abordan adecuadamente, pueden tener diversas consecuencias negativas para la organización. A continuación, se presentan algunos de los impactos más significativos:

### **Deficiente Calidad en la Contratación**

La incertidumbre en los requerimientos del cargo y la captación de aspirantes no aptos pueden llevar a la contratación de personal que no satisface las expectativas ni las demandas del cargo. No solo impacta en el desempeño del equipo, sino que también puede provocar una ejecución deficiente de proyectos y la pérdida de oportunidades de negocio.

### **Incremento en el Proceso de Rotación de Personal**

Una elección inapropiada de candidatos puede llevar a un elevado índice de rotación, dado que los trabajadores pueden experimentar sensaciones de insatisfacción o incapacidad para cumplir con sus funciones. La elevada rotación no solo conlleva gastos extra de contratación y formación, sino que también impacta en el ánimo del equipo y provoca inestabilidad.

### **Efecto sobre la Cultura de la Organización**

La inadecuación cultural de los empleados recién incorporados puede provocar conflictos en el entorno de trabajo. Un equipo poco unido puede lidiar con disputas interpersonales, lo que puede perjudicar la cooperación y la eficiencia productiva. La diversidad mal administrada también puede provocar confusiones y un entorno laboral dañino.

### **Consecuencias en la Marca de la Empleadora**

Las vivencias adversas de los aspirantes durante el proceso de selección pueden perjudicar la imagen de la empresa en el ámbito laboral. Las críticas negativas y comentarios pueden desanimar a futuros talentos a presentar sus candidaturas, restringiendo la habilidad de la compañía para captar aspirantes de excelente calidad.

## **Elevados Costos Financieros**

Los fallos en la elección de personal generan un efecto económico significativo. No solo se generan gastos directos asociados a la contratación y formación, sino que también pueden surgir pérdidas debido a una baja productividad, fallos laborales y tiempo desperdiciado en la búsqueda de nuevos aspirantes.

## **Desánimo y Cansancio en el equipo**

Los integrantes del equipo que deben cargar con el trabajo de un nuevo trabajador que no desempeña de manera eficiente pueden sufrir estrés y desánimo. Esto podría impactar en el desempeño global del equipo, generando un ciclo negativo que se realimenta.

## **Obstáculos en el logro de objetivos estratégicos**

Un equipo deficiente y con elevada rotación puede enfrentar problemas para alcanzar las metas estratégicas de la organización. La ausencia de continuidad y unidad puede obstaculizar la ejecución de proyectos de largo alcance, impactando en el desarrollo y la competitividad de la compañía.

La inadecuada gestión del reclutamiento y selección puede generar una serie de efectos e impactos perjudiciales a corto y largo plazo para una organización.

Aquí te detallo algunos de los principales efectos:

## **Adquisición de personal inapropiado**

**Desequilibrio de competencias:** Si no se llevan a cabo los procedimientos de selección apropiados, es posible que se emplee a individuos que carecen de las competencias requeridas para el cargo. Esto puede provocar una reducida productividad, fallos constantes o incapacidad para alcanzar las metas.

**Ausencia de armonía cultural:** Una elección incorrecta también puede conducir a trabajadores que no se ajusten a la cultura de la organización. Esto puede impactar en el ánimo del equipo, provocar disputas y reducir el sentimiento de pertenencia.

## **Alta rotación de empleados**

**Desánimo y deserción:** Si los empleados recién incorporados no son los correctos para sus funciones o la compañía, es más probable que se desmotiven y opten por dejar la organización con prontitud. Esto provoca un aumento en la rotación de personal, lo que consecuentemente incrementa los gastos relacionados con el reclutamiento y la formación de nuevos trabajadores.

**Costos iniciales:** La regular salida de empleados también produce gastos extra asociados al proceso de desvinculación, compensaciones y otras ventajas jurídicas.

### **Efecto sobre el desempeño y la productividad**

**Ausencia de desempeño:** Cuando los empleados carecen de capacitación o motivación, el desempeño global del equipo y de la organización se ve impactado. Esto puede postergar proyectos, disminuir la calidad de los trabajos y, finalmente, impactar en los rendimientos financieros de la compañía.

**Aumento de peso para otros trabajadores:** Los equipos pueden verse saturados debido a la ausencia de personal apropiado, lo que incrementa la presión sobre los demás y puede provocar tensión o fatiga.

### **Renombre de la compañía**

**Imagen externa deficiente:** Si la compañía presenta una elevada rotación de empleados o es reconocida por no realizar una selección estricta, esto podría impactar su prestigio en el mercado de trabajo, complicando la captación de aspirantes con habilidades.

**Opiniones negativas:** Los empleados que se sienten frustrados o insatisfechos con su trabajo pueden compartir sus experiencias negativas en plataformas de empleo y redes sociales, lo cual afecta la percepción externa de la empresa.

### **Costos extras**

**Costos vinculados al proceso de reclutamiento:** Un procedimiento de selección incorrectamente realizado puede conllevar un desembolso superfluo en entrevistas, exámenes, formación y tiempo destinado a elegir aspirantes que no satisfacen los requisitos.

**Gastos de formación:** La contratación de una persona inadecuada puede demandar más esfuerzos de formación, lo que puede resultar costoso y durar mucho tiempo, además de no asegurar que el trabajador alcance el desempeño esperado.

### **Reducción de la competitividad**

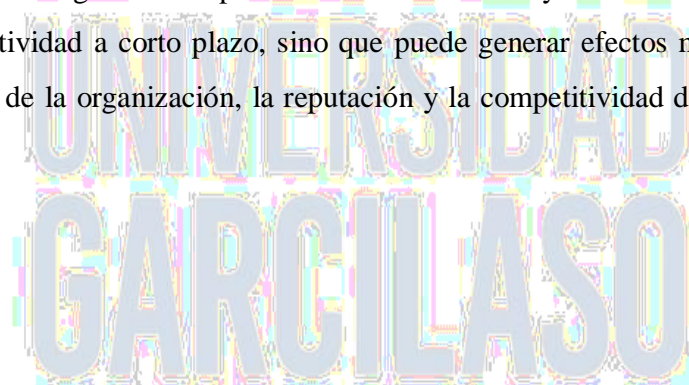
**Limitada innovación:** Si la compañía no emplea a individuos con la habilidad idónea, la habilidad para innovar y mantener su competitividad en el mercado podría verse restringida. Los individuos inadecuados para un cargo no podrán aportar de manera eficaz a la mejora constante y al desarrollo de la organización.

**Desaprovechamiento de oportunidades:** Un procedimiento de selección incorrecto puede conducir a la contratación de personal carente de la visión estratégica requerida, lo que podría provocar que la compañía desaproveche oportunidades de expansión o no consiga ajustarse a las variaciones en el mercado.

### **Ausencia de dedicación y motivación**

**Desinterés laboral:** Si un trabajador es empleado sin una elección apropiada y no se siente vinculado con el puesto o la compañía, es probable que su nivel de dedicación y motivación sea bajo. Esto podría derivar en una disminución de la calidad del trabajo efectuado y en un entorno de trabajo estresante.

En conclusión, una mala gestión del proceso de reclutamiento y selección no solo impacta en la eficiencia y productividad a corto plazo, sino que puede generar efectos más significativos que impactan la cultura de la organización, la reputación y la competitividad de la compañía a largo plazo.



### 3.2. T EORIA SOBRE LA PROBLEMÁTICA

El reclutamiento y selección de personal son procesos críticos que influyen en el desempeño organizacional. A lo largo del tiempo, diversas teorías y modelos conceptuales han emergido para explicar cómo se pueden optimizar estas prácticas, contribuyendo a una mejor alineación entre las necesidades de la organización y las competencias de los candidatos. En ese sentido, he identificado algunas teorías relevantes que se utilizan frecuentemente en el proceso de reclutamiento.

#### **Teoría de las Necesidades de Maslow**

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1943) sugiere que los individuos poseen cinco grados de necesidades, dispuestas en forma de pirámide. De acuerdo con Maslow, un individuo tiene que cubrir las necesidades de un nivel más bajo antes de ascender al siguiente nivel más alto.

Las cinco clases de necesidades que define Maslow incluyen:

1. **Requerimientos fisiológicos:** Se refiere a las necesidades fundamentales para la supervivencia, tales como aire, agua, alimentos, descanso, entre otros.
2. **Requerimientos de seguridad:** Manifiestan la aspiración de estabilidad física y emocional, seguridad en el empleo, salud y bienestar.
3. **Requerimientos sociales:** Se vinculan con la exigencia de interacción social, aceptación y afiliación a colectivos.
4. **Requerimientos de autoestima:** Hacen referencia a la importancia del respeto, reconocimiento y autovaloración.
5. **Necesidades de autorrealización:** Son las más altas y se relacionan con el deseo de alcanzar el máximo potencial personal y profesional.

En el proceso de reclutamiento, logró determinar qué grado de necesidades es esencial para un aspirante específico, para así modificar la oferta de trabajo.

- Para un postulante con requerimientos fisiológicos: El sueldo y las prestaciones básicas serán elementos fundamentales.
- Para un aspirante que requiere autorrealización: Las posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo dentro de la compa a serán factores determinantes.

En este contexto, el procedimiento de selección debe resaltar los aspectos del cargo que satisfacen las necesidades del aspirante, generando una propuesta que conecte con su grado de motivación.

### **Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959) sugiere que los elementos que favorecen la satisfacción en el trabajo no son los que provocan la descontento. Herzberg diferencia entre dos clases de elementos:

1. **Elementos motivadores:** vinculados al contenido laboral, tales como el reconocimiento, la responsabilidad y la posibilidad de desarrollo profesional. Estos elementos están vinculados con la satisfacción en el trabajo.
2. **Elementos de higiene:** vinculados con el ambiente laboral, tales como el sueldo, las condiciones de trabajo y la seguridad. La falta de estos elementos puede provocar descontento, pero su existencia no necesariamente provoca satisfacción.

Al establecer procesos de contratación, he intentado garantizar que los elementos de higiene estén protegidos para prevenir insatisfacción (sueldo equitativo, prestaciones apropiadas, buenas condiciones de trabajo). Simultáneamente, es crucial resaltar los elementos motivadores que captarán a los talentos más destacados, como la posibilidad de tomar responsabilidades, el reconocimiento y el crecimiento profesional.

### **Teoría de la Correspondencia (Person-Organization Fit)**

Esta teoría defiende que la eficacia del reclutamiento y selección se fundamenta en la concordancia entre los atributos del individuo y los de la organización. Un adecuado "ajuste" no solo incrementa la satisfacción del trabajador, sino que también disminuye la rotación. Las investigaciones han evidenciado que los trabajadores que se vinculan con la cultura de la organización tienen una mayor tendencia a alcanzar un desempeño superior (Kristof-Brown, 2005).

### **Teoría de la Señalización**

Según esta teoría, las empresas utilizan ciertos signos y señales (como la marca empleadora) para captar a candidatos. La calidad de la señal influye en cómo los candidatos perciben la organización. Un reclutamiento efectivo debe asegurarse de que las señales que se envían sean coherentes con la cultura y los valores de la empresa. (Spence, 1973).

## **Teoría de la Expectativa**

La teoría de la expectativa sostiene que los aspirantes deciden postularse basándose en sus expectativas de éxito y en las gratificaciones que perciben. Si los candidatos sienten que poseen una alta probabilidad de ser elegidos y que el cargo brinda ventajas atractivas, es más factible que se presenten a la postulación. (Vroom, 1964)

## **Modelos Conceptuales**

### **Modelo de Flujo de Candidatos**

Este modelo se enfoca en la manera en que los aspirantes transitan por el proceso de selección y reclutamiento. Incorpora fases como la captación, la solicitud, la evaluación y el proceso de contratación. Cada fase puede tener un impacto en la siguiente, lo que implica que un enfoque inapropiado en una fase puede llevar a la eliminación de candidatos de gran valor. (Breaugh, 2008)

### **Modelo de Selección Basado en Competencias**

Este modelo subraya la detección de habilidades particulares necesarias para un cargo. Mediante la valoración de estas habilidades, las entidades pueden anticipar el desempeño futuro de los aspirantes. Este método resulta particularmente beneficioso en situaciones donde las destrezas técnicas y blandas son de igual relevancia. (Woodruffe, 1999)

### **Modelo de Reclutamiento Proactivo**

Este modelo se enfoca en la identificación activa de posibles candidatos antes de que aparezcan puestos vacantes. Involucra el establecimiento de una base de datos de talentos y la formación de vínculos duraderos con aspirantes. Este método posibilita que las organizaciones respondan con mayor rapidez a las demandas de personal y capten a aspirantes altamente competentes.

## **Marco Teórico**

Estas teorías y modelos se basan en un marco teórico que abarca nociones de psicología organizacional, teoría de recursos humanos y sociología. La incorporación de estas disciplinas posibilita que las organizaciones adopten una perspectiva más integral para el proceso de reclutamiento y selección.

Un sólido marco teórico debe tener en cuenta elementos como la cultura de la organización, las tendencias del mercado de trabajo y el efecto de la tecnología en los procesos de selección de personal. Por ejemplo, la implementación de plataformas digitales ha revolucionado notablemente la manera en que las entidades se relacionan con los aspirantes, posibilitando un alcance más extenso y una valoración más eficaz. (Parry, E. & Tyson, S., 2008)

De igual manera, es crucial considerar que también se realizan entrevistas de trabajo. Tomando en cuenta que forman parte del proceso de selección donde el empleador (o reclutador) se encuentra con un aspirante para determinar si es idóneo para un cargo laboral. En la entrevista, se consideran elementos como la experiencia laboral, las competencias, la personalidad y la adecuación del aspirante a los valores y requerimientos de la entidad. Además, representa una oportunidad para que el aspirante adquiera más conocimientos sobre la compañía y el cargo proporcionado.

Existen diversos tipos de entrevistas laborales, cada una con un enfoque y objetivo específico. Los principales tipos son:

**Entrevista organizada u oficial:**

En esta modalidad de entrevista, el reclutador aplica un conjunto de preguntas preestablecidas que se uniformizan a todos los aspirantes. El objetivo es valorar de forma imparcial a los candidatos, contrastando sus respuestas.

**Entrevista de naturaleza no organizada o informal:**

En este caso, el entrevistador mantiene un diálogo más libre y adaptable con el aspirante, sin un esquema predefinido. Las preguntas suelen aparecer de forma más natural, conforme la conversación progresa.

**Entrevista semiestructurada o mixta:**

Elementos de las entrevistas estructuradas y no estructuradas se fusionan. El entrevistador posee una serie de cuestionamientos, pero también se ofrece cierta flexibilidad para examinar más a fondo las respuestas del aspirante.

**Entrevista por competencias:**

En este modelo de entrevista, se enfoca en valorar las capacidades y destrezas fundamentales que el aspirante requiere para ocupar el cargo. Se suelen plantear interrogantes acerca de

circunstancias previas en las que el aspirante haya exhibido competencias como liderazgo, solución de problemas o colaboración en equipo.

#### **Entrevista de panel:**

Esta entrevista implica la participación de varios entrevistadores (un panel), usualmente miembros de distintos sectores de la compañía, que plantean cuestiones al aspirante.

#### **Entrevista de grupo:**

En este tipo de entrevista, se realizan entrevistas simultáneas a varios aspirantes, asignándoles tareas o ejercicios para observar su interacción mutua y cómo enfrentan determinados retos.

#### **Entrevista telefónica o virtual:**

Ejecutada por medio de una llamada telefónica o videollamada, generalmente es una fase inicial para seleccionar candidatos antes de invitarlos a una entrevista en persona.

#### **Entrevista técnica:**

En esta modalidad de entrevista, se valoran competencias y saberes particulares para el cargo, usualmente en campos técnicos como la programación, la ingeniería, el diseño gráfico, entre otros.

#### **Entrevista situacional:**

En este tipo de entrevista, el aspirante es situado en una circunstancia hipotética vinculada al cargo y se le cuestiona cómo procedería para solucionarla.

#### **Técnicas de reclutamiento**

El reclutamiento es el procedimiento para captar a los aspirantes idóneos para un cargo dentro de una entidad. Hay varias estrategias que se pueden emplear para conseguir una contratación eficaz y exitosa:

- **Publicación de ofertas de empleo**

Las propuestas pueden ser divulgadas en portales laborales, redes sociales, páginas web de empresas o incluso en universidades y centros educativos. El secreto radica en seleccionar los medios apropiados para alcanzar al público objetivo.

- **Headhunting (caza de talento)**

Involucra la constante búsqueda de aspirantes altamente calificados, particularmente para cargos de alta dirección o técnicos expertos. Los reclutadores pueden emplear su red de contactos o bases de datos para identificar aspirantes pasivos (los que no buscan de manera activa un trabajo).

- **Reclutamiento interno**

El objetivo es incentivar a los trabajadores actuales para cubrir puestos vacantes en la compañía. Esta metodología ofrece el beneficio de minimizar el tiempo de adaptación al cargo y de utilizar el saber y la experiencia de los trabajadores.

- **Recomendaciones de empleados (Referral Recruiting)**

Se incentiva a los trabajadores actuales a sugerir postulantes para puestos vacantes. Frecuentemente, las compañías proporcionan incentivos a los trabajadores que sugieren aspirantes para ser contratados.

- **Ferias de empleo y eventos de networking**

Las ferias laborales brindan a los empleadores la oportunidad de interactuar con numerosos aspirantes posibles en un único sitio. Además, los eventos de networking, seminarios y conferencias pueden representar oportunidades para establecer conexiones con profesionales que podrían ser idóneos para cargos futuros.

- **Plataformas de empleo en línea**

El uso de portales como LinkedIn, Glassdoor, Indeed y otras plataformas de búsqueda laboral es un método habitual y eficiente para captar a aspirantes competentes.

- **Pruebas psicométricas y de habilidades**

Algunas compañías emplean exámenes para valorar las habilidades cognitivas, de personalidad o técnicas de los aspirantes antes de progresar en el proceso de selección.

- **Reclutamiento de universidades y centros educativos**

Numerosas entidades cuentan con programas concretos para atraer a jóvenes talentos mediante prácticas o alianzas con universidades. Este tipo de contratación facilita la identificación de empleados futuros con un gran potencial desde el comienzo de su trayectoria laboral.

- **Redes sociales y marketing digital**

Se pueden emplear redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram o Twitter para captar aspirantes, particularmente en áreas donde los jóvenes son muy activos.

En contraposición, es crucial que el proceso de selección y reclutamiento se mantenga basado en la legislación que rige el reclutamiento de personal en Perú, que se vincula principalmente con la Ley General de Trabajo (Ley N° 728) y otras leyes adicionales, como la Ley sobre Contrato Laboral (Ley N° 27.060).



**UNIVERSIDAD  
GARCILASO**

### 3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Es imprescindible aclarar que el proceso de reclutamiento y selección de personal de People Outsourcing posee ciertas características que pueden originar tanto requerimientos como retos particulares. El outsourcing significa que una compañía emplea a un tercero para administrar tareas fundamentales, como la contratación de personal para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, expongo las necesidades y retos que emergieron en este sector:

#### **Adaptación a las necesidades del cliente:**

**Necesidad:** People Outsourcing debe tener la habilidad de comprender las demandas particulares de sus clientes respecto a perfiles de postulantes, competencias necesarias, cultura de la organización y otras particularidades del cargo.

**Desafío:** Los clientes pueden poseer expectativas variadas respecto a los aspirantes perfectos, lo que requiere que la compañía de outsourcing adapte continuamente los procesos de selección.

#### **Diversidad de perfiles y especialización:**

**Necesidad:** Dado que People outsourcing trabaja con diversas industrias y sectores, debe estar listo para atraer a una diversidad de perfiles profesionales, desde empleados operativos hasta ejecutivos de alto nivel.

**Desafío:** Manejar esta variedad de necesidades requiere tener un proceso adaptable y bien organizado, que pueda ajustarse a distintas clases de funciones, grados de experiencia y requerimientos.

#### **Cumplimiento de normativas legales y laborales:**

**Necesidad:** La empresa de outsourcing debe asegurarse de que todos los procesos de contratación y selección se adhieran a las regulaciones laborales y fiscales en vigor, tanto del país en el que se ubican como de los países de los clientes si se trata de una compañía multinacional.

**Desafío:** La observancia de normativas laborales, tributos, seguridad social y otros elementos jurídicos puede fluctuar entre zonas, lo que dificulta la administración de contratos y procesos de selección.

### **Eficiencia en el proceso de selección:**

**Necesidad:** La compañía debe tener la habilidad de proporcionar procesos de selección ágiles y eficaces para cubrir las necesidades de sus clientes, particularmente en áreas donde los puestos vacantes necesitan ser ocupados de manera urgente.

**Desafío:** Conseguir la eficiencia sin comprometer la calidad del proceso es uno de los desafíos más significativos, dado que una contratación precipitada podría llevar a una equivocada elección.

### **Manejo de altos volúmenes de candidatos:**

**Necesidad:** En numerosas situaciones, las compañías de outsourcing reciben un alto número de peticiones para una única posición vacante, particularmente en sectores con alta rotación o en empresas que gestionan varias posiciones vacantes simultáneamente.

**Desafío:** Es difícil filtrar y administrar de manera eficaz un vasto número de candidaturas sin sacrificar la calidad en el proceso de selección, especialmente si no se emplean las herramientas apropiadas de software de selección.

### **Desafíos en el reclutamiento y selección en una empresa outsourcing**

#### **Retención de talento:**

**Desafío:** Las compañías de outsourcing suelen lidiar con un elevado índice de rotación, dado que los trabajadores pueden ser empleados bajo contratos de duración limitada o para labores concretas. Esto provoca problemas para conservar a los talentos más destacados en los equipos. El elevado cambio de personal puede impactar en la calidad del servicio brindado al cliente, además de incrementar los gastos relacionados con la contratación y formación de nuevos trabajadores.

#### **Falta de involucramiento y compromiso del personal:**

**Desafío:** Debido a que los trabajadores de outsourcing no son directamente empleados por la compañía del cliente, pueden no estar tan involucrados con la cultura y los principios de la entidad. Esto puede generar desmotivación o un bajo rendimiento, lo que afecta negativamente la calidad del servicio proporcionado.

#### **Desalineación cultural:**

**Desafío:** En un contexto de outsourcing, particularmente si se manejan múltiples clientes, el empleador puede enfrentarse a problemas para conciliar los escenarios culturales y los principios de la compañía cliente con las particularidades de los aspirantes. Aquellos que no

encajan bien con la cultura organizacional del cliente pueden experimentar conflictos o bajo rendimiento, lo que afecta la satisfacción del cliente.

#### **Dependencia de proveedores externos:**

**Desafío:** Si una compañía de externalización se apoya en terceros para la contratación de personal (como las agencias de reclutamiento), podría perder el control del proceso de selección, lo que repercute en la calidad de los aspirantes elegidos.

La ausencia de supervisión sobre los procedimientos de selección puede conducir a la contratación de trabajadores que no satisfacen las necesidades particulares del cliente, perjudicando la relación con este.

#### **Costos asociados con el proceso de selección:**

**Desafío:** A pesar de que el outsourcing intenta disminuir gastos, los procesos de selección ineficientes o extendidos pueden ser costosos, tanto para la compañía de outsourcing como para sus consumidores.

Si los procesos no se mejoran o no se consideran todos los gastos implicados (entrenamiento, procesos de selección, herramientas tecnológicas, etc.), el servicio de outsourcing podría ser menos lucrativo de lo previsto.

#### **Evaluación precisa de competencias técnicas:**

**Desafío:** Para ciertos puestos técnicos o especializados, medir con exactitud las habilidades de los aspirantes puede resultar complicado. Las compañías de outsourcing deben asegurarse de que el aspirante posee las competencias requeridas para realizar el trabajo solicitado por el cliente.

Si las evaluaciones no son adecuadamente rigurosas, podría existir una carencia de competencias técnicas fundamentales en los empleados recién contratados, lo que repercute en la calidad del trabajo efectuado.

#### **Comunicación con los clientes:**

**Desafío:** Es fundamental mantener una comunicación eficaz y fluida entre la compañía de outsourcing y el cliente. Si no se consigue entender las expectativas y requerimientos del cliente, los procedimientos de selección podrían no estar en sintonía con lo que realmente el cliente requiere.

Una incorrecta comprensión de las necesidades del cliente puede conducir a la elección de aspirantes inadecuados, lo que provoca descontento en el cliente y posibles pérdidas en la relación de negocio.

**Evaluación de la idoneidad del candidato para el puesto:**

**Desafío:** Frecuentemente, los empleadores de outsourcing poseen un mayor entendimiento de los pormenores y especificaciones laborales que los mismos encargados de los clientes. Esto podría complicar la valoración de la aptitud de un aspirante para el cargo específico.

La ausencia de un entendimiento detallado del cargo puede conducir a tomar decisiones incorrectas y a contratar aspirantes que no satisfacen las expectativas.



UNIVERSIDAD  
GARCILASO

## **CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES**

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Se ha identificado la principal dificultad en la compañía, presentándose diversas opciones de solución que enfrentan distintos retos dentro del proceso de selección y reclutamiento. Cada una de estas tácticas se ha creado para perfeccionar y potenciar la calidad del servicio proporcionado, garantizando una experiencia superior tanto para el cliente como para los aspirantes.

#### **1. Adaptación a las necesidades del cliente**

Es fundamental mantener una comunicación constante y exhaustiva con el cliente para entender de manera precisa sus expectativas y necesidades. Efectuar encuentros regulares para modificar los perfiles de los aspirantes, la cultura de la organización y las habilidades necesarias. Desarrollar perfiles de trabajo precisos y detallados, empleando instrumentos de administración de relaciones con clientes para realizar un seguimiento de las necesidades en constante cambio.

#### **2. Diversidad de perfiles y especialización**

Elaborar una base de datos extensa y diversa de aspirantes, clasificada por competencias y grados de experiencia. Emplear plataformas de empleo virtual, alianzas con universidades y eventos de networking para captar a aspirantes de diferentes campos y especialidades, y establecer un sistema de categorización que facilite la rápida filtración de perfiles según su especialización, localización geográfica y experiencia.

#### **3. Eficiencia en el proceso de selección**

Emplear sistemas de administración de empleo (ATS), inteligencia artificial y chatbots para seleccionar aspirantes y simplificar el proceso de selección y reducir la necesidad de intervención humana.

#### **4. Manejo de altos volúmenes de candidatos**

Establecer filtros automatizados, tales como pruebas psicométricas en línea y entrevistas grupales, para disminuir la cantidad de aspirantes.

#### **5. Retención de talento**

Implementar programas eficaces de inducción y crecimiento profesional para los trabajadores, con la finalidad de promover el compromiso duradero.

**6. Falta de involucramiento y compromiso del personal**

Desarrollar tácticas de unificación de equipos y unidad grupal para que los empleados de outsourcing se perciban como integrantes de la empresa cliente.

**7. Desalineación cultural**

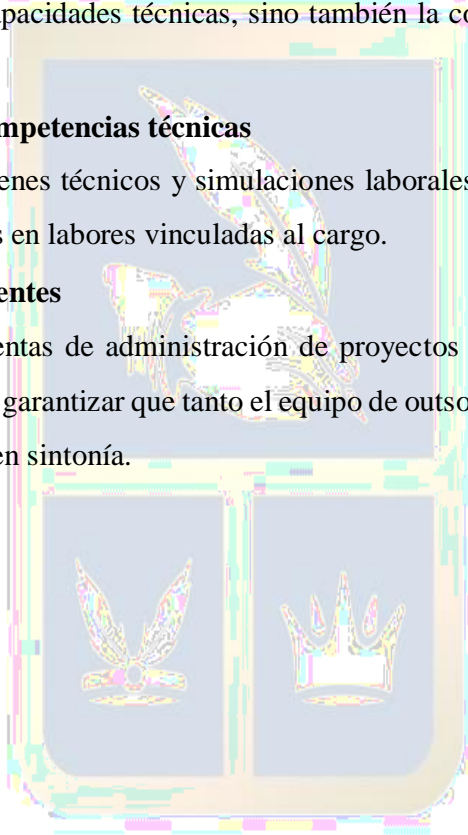
Incluir un análisis de ajuste cultural en el proceso de selección, mediante entrevistas y exámenes que no solo evalúen las capacidades técnicas, sino también la concordancia con los valores y principios del cliente.

**8. Evaluación precisa de competencias técnicas**

Usar plataformas de exámenes técnicos y simulaciones laborales para valorar las capacidades auténticas de los aspirantes en labores vinculadas al cargo.

**9. Comunicación con los clientes**

Poner en marcha herramientas de administración de proyectos y comunicación como Slack, Trello o Monday.com para garantizar que tanto el equipo de outsourcing como los clientes estén constantemente al tanto y en sintonía.



**UNIVERSIDAD  
GARCILASO**

## 4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para valorar la aplicabilidad de las opciones, se fijó la comparativa basándose en las opiniones recibidas por la dirección del departamento de Operaciones, así como en las opiniones de los clientes y del departamento de Recursos Humanos. Considerando que se identificaron varios desafíos y desafíos en la compañía, desde la adaptación a las demandas de los clientes, la variedad de perfiles hasta la eficacia en el proceso de captación y selección. Por lo tanto, se anticipa que la alteración de estas estrategias produzca impactos beneficiosos en los indicadores de satisfacción de los clientes, de cobertura y disminuya la rotación de personal.

Por lo tanto, la valoración de las distintas opciones de contratación y elección de personal propuestas en función de los beneficios obtenidos es factible y verificada mediante los indicadores de rotación o deserción laboral de cada profesional y los indicadores de satisfacción de los clientes de la compañía de outsourcing.

ACTIVIDADES	EFICIENCIA	TIEMPO
<b>Comunicación continua y detallada con el cliente</b>	<b>Alta:</b> Una comunicación eficaz con el cliente incrementa notablemente la concordancia de expectativas y la satisfacción del cliente, disminuyendo fallos y trabajos repetitivos. Esto influye directamente de manera positiva en los resultados, aunque depende de la constancia y el monitoreo.	4 semanas
<b>Base de datos amplia y segmentada de candidatos</b>	<b>Alta:</b> Una base de datos bien estructurada y segmentada facilita la identificación rápida de perfiles apropiados, disminuyendo el tiempo de búsqueda y mejorando la calidad de las contrataciones. La eficacia se potencia en situaciones con elevados niveles de reclutamiento.	6 semanas
<b>Sistemas de gestión de reclutamiento, inteligencia artificial y chatbots</b>	<b>Muy alta:</b> Estos programas automatizan labores reiterativas como la categorización de currículums, la coordinación de entrevistas y las respuestas a los aspirantes, lo que agiliza el procedimiento y disminuye los gastos. La etapa inicial de implementación puede demandar una inversión de tiempo y recursos.	8 semanas
<b>Filtros automatizados, tests psicométricos en línea y entrevistas de grupo.</b>	<b>Alta:</b> Estas actividades facilitan una evaluación más imparcial y ágil de los candidatos, reconociendo a aquellos con más posibilidades de triunfar en el cargo. Su eficacia se basa en la adecuada disposición y diseño de los filtros y pruebas.	5 semanas

<p><b>Programas de onboarding (inducción) y planes de desarrollo profesional.</b></p>	<p><b>Media:</b> A pesar de ser vitales para la incorporación de nuevos trabajadores y su desarrollo a largo plazo, los resultados no se presentan de inmediato y necesitan un monitoreo constante para garantizar la permanencia y el desarrollo profesional.</p>	<p>6 semanas</p>
<p><b>Estrategias de integración de equipos y cohesión grupal.</b></p>	<p><b>Alta:</b> Estas tácticas potencian la cooperación y el rendimiento del equipo, lo que podría resultar en un incremento de la productividad y la satisfacción en el trabajo. La eficacia se basa en la implementación correcta y la adaptación a las dinámicas del equipo.</p>	<p>4 semanas</p>
<p><b>Evaluación de ajuste cultural en el proceso de selección.</b></p>	<p><b>Alta:</b> Asegurar que los aspirantes compartan valores y se ajusten a la cultura de la organización disminuye la rotación y potencia la satisfacción en el trabajo. Su efectividad se basa en los instrumentos empleados para valorar este ajuste.</p>	<p>3 semanas</p>
<p><b>Automatización de procesos repetitivos y el uso de herramientas digitales.</b></p>	<p><b>Muy alta:</b> La automatización suprime las equivocaciones humanas y disminuye significativamente los tiempos de los procedimientos administrativos, posibilitando que el equipo se concentre en labores estratégicas. Esto produce un alto rendimiento de la inversión, particularmente a largo plazo.</p>	<p>7 semanas</p>

UNIVERSIDAD  
GARCILASO

### 4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA

#### ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS

Las soluciones sugeridas en el entorno de trabajo, a través de una alteración en las estrategias de reclutamiento y selección. Así pues, tras analizar las soluciones sugeridas, se reconocieron diversas ventajas.

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	INDICADORES DE RESULTADOS
<p><b>Comunicación continua y detallada con el cliente</b></p>	<p>Esta opción fomenta una relación cercana y personalizada con el cliente, lo que potencia el entendimiento de sus requerimientos y expectativas. La comunicación continua asegura que los procesos de selección estén en sintonía con las metas de la empresa, incrementando la satisfacción y minimizando los fallos en la elección.</p>	<p>Mejoró del 40% en el indicador de satisfacción del cliente.</p>
<p><b>Base de datos amplia y segmentada de candidatos</b></p>	<p>Facilita la captación de una mayor variedad de aspirantes, lo que resulta esencial en mercados competitivos y globales. La segmentación de la base de datos permite un filtro más eficaz y exacto para hallar el perfil correcto.</p>	<p>Redujo el indicador de rotación en un 2%</p>
<p><b>Sistemas de gestión de reclutamiento, inteligencia artificial y chatbots</b></p>	<p>Poner en marcha plataformas de inteligencia artificial para automatizar labores reiterativas, optimizar la experiencia del aspirante y disminuir la intervención humana.</p>	<p>Redujo los tiempos de atención de los procesos de selección de personal.</p>
<p><b>Filtros automatizados, tests psicométricos en línea y entrevistas de grupo.</b></p>	<p>La implementación de filtros en plataformas web que simplifica la administración de grandes cantidades de solicitudes, garantiza que solo los aspirantes más aptos alcancen las etapas finales del proceso.</p>	<p>Redujo los tiempos de atención de los procesos de selección de personal.</p>

<p><b>Programas de onboarding (inducción) y planes de desarrollo profesional.</b></p>	<p>Optimiza la incorporación de los trabajadores recién incorporados, lo que promueve su adaptación y permanencia.</p>	<p>Se obtuvo una mejor percepción de los ingresantes.</p>
---	--	---

<p><b>Estrategias de integración de equipos y cohesión grupal.</b></p>	<p>Mejora la dedicación de los empleados externos y fomenta una cultura empresarial unida.</p>	<p>Se obtuvo una más rápida adaptación del ingresante.</p>
<p><b>Evaluación de ajuste cultural en el proceso de selección.</b></p>	<p>Garantiza que los aspirantes se ajusten adecuadamente a la cultura de la organización, lo que disminuye la tasa de rotación y potencia la satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Redujo el indicador de rotación en un 2%</p>
<p><b>Automatización de procesos repetitivos y el uso de herramientas digitales.</b></p>	<p>Utilización de plataformas como los sistemas de seguimiento de aspirantes para administrar procesos reiterativos y prevenir labor manual.</p>	<p>Ayuda a reducir el costo por contratación y mejora la eficiencia operativa.</p>

UNIVERSIDAD  
GARCILASO

#### 4.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

La puesta en marcha de las alternativas de solución propuestas implica varios costos, según los siguientes aspectos:

HERRAMIENTA	COSTO
CRM: Hubspot	S/. 0 (La empresa cuenta con el sistema integrado en otra área)
LinkedIn Recruiter	S/. 8500 (Anual)
Plataforma ATS (Buk)	S/. 7000 (Anual)
Programas de onboarding	S/. 100 mensual (3 horas semanales del equipo de Reclutamiento y Selección)
Taller de integración de equipos	S/. 500 trimestral



UNIVERSIDAD  
GARCILASO

#### 4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

La aplicación de soluciones eficaces en el procedimiento de selección y administración de personal en un servicio de outsourcing influye directamente en la calidad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Cada reto detectado ofrece una oportunidad para perfeccionar procedimientos, disminuir gastos y potenciar los resultados. El análisis de la factibilidad de las opciones de solución y su posible efecto posibilita determinar prioridades y crear estrategias que se ajusten tanto a las necesidades de los clientes como a las exigencias del mercado.

A continuación, se expone un estudio de la factibilidad y el efecto de las soluciones vinculadas a los problemas más relevantes detectados:

ACTIVIDADES	VIABILIDAD	IMPACTO
<b>Comunicación continua y detallada con el cliente</b>	<b>Alta:</b> Es posible llevar a cabo reuniones regulares, instrumentos de seguimiento y informes personalizados con recursos ya existentes y demanda una inversión mínima.	Incrementa la concordancia con las metas del cliente, eleva la satisfacción y reduce los errores en la elección.
<b>Base de datos amplia y segmentada de candidatos</b>	<b>Alta:</b> La segmentación de datos puede llevarse a cabo mediante herramientas digitales de fácil acceso como el CRM para el reclutamiento. Una base de datos adecuadamente organizada es esencial para diferentes mercados.	Promueve la identificación rápida de perfiles apropiados, incrementando la eficacia en mercados competitivos.
<b>Sistemas de gestión de reclutamiento, inteligencia artificial y chatbots</b>	<b>Media:</b> Es necesario invertir inicialmente en plataformas digitales y formar al equipo, pero su puesta en marcha puede disminuir los costos a medio plazo.	Optimiza la eficacia, disminuye las equivocaciones humanas y personaliza la experiencia del aspirante.
<b>Filtros automatizados, tests psicométricos en línea y entrevistas de grupo</b>	<b>Alta:</b> Los tests psicométricos y filtros digitales son soluciones digitales asequibles, y la formación en entrevistas en grupo demanda una inversión moderada.	Garantiza que los aspirantes más destacados lleguen a las etapas finales, incrementando la calidad

		del proceso de selección.
<b>Programas de onboarding (inducción) y planes de desarrollo profesional</b>	<b>Media:</b> La creación de programas de formación y crecimiento profesional demanda tiempo y recursos humanos especializados, pero tiene un efecto notable en la permanencia.	Promueve la incorporación de nuevos trabajadores y promueve su presencia a largo plazo.
<b>Estrategias de integración de equipos y cohesión grupal</b>	<b>Media:</b> Necesita elaborar estrategias y programas de integración, con potenciales gastos en facilitadores externos o recursos internos extra.	Promueve la dedicación de los trabajadores y fomenta una cultura empresarial unida.
<b>Evaluación de ajuste cultural en el proceso de selección</b>	<b>Alta:</b> Las evaluaciones culturales resultan fáciles de llevar a cabo mediante cuestionarios y recursos digitales. Necesita una mínima formación del equipo de selección.	Minimiza la rotación laboral y potencia la satisfacción en el trabajo al garantizar la compatibilidad cultural.
<b>Automatización de procesos repetitivos y el uso de herramientas digitales</b>	<b>Media:</b> Automatizar procesos conlleva la inversión en herramientas como ATS y formación inicial, pero disminuye considerablemente los tiempos y gastos operativos a largo plazo.	Elimina labores monótonas y facilita que el equipo se concentre en tareas estratégicas.

La empresa People Outsourcing S.A.C ha conseguido consolidarse debido a su experiencia de más de 35 años, su habilidad para adaptarse y su orientación hacia la innovación y la excelencia. No obstante, al trabajar en un ambiente dinámico y competitivo, se topa con retos que demandan una optimización constante de sus procesos y una reacción proactiva ante las variaciones del mercado y las regulaciones laborales.

A través del análisis FODA, resalto tanto los beneficios estratégicos que la compañía debe capitalizar, como los aspectos a mejorar que deben ser administrados para conservar su posición de liderazgo en la industria. Este estudio no solo facilitará la comprensión del contexto actual de la compañía, sino que también ofrecerá un fundamento robusto para la toma de decisiones que

impulsen su expansión a largo plazo. A continuación, se presenta el cuadro detallado con la información obtenida del análisis FODA.

## MATRIZ FODA

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Descripción</b>
<b>Liderazgo en el sector</b>	Reconocida como líder en tercerización e intermediación laboral en Perú.
<b>Certificación ABE</b>	Mejores prácticas laborales certificadas por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE).
<b>Respaldo internacional</b>	Adopción por parte de Empresaria, empresa inglesa con prestigio global, que fortalece su posicionamiento.
<b>Cobertura nacional</b>	Presencia en más de 15 sedes en diferentes provincias del Perú, lo que permite una amplia capacidad operativa.
<b>Enfoque en innovación y calidad</b>	Uso de modernas técnicas y soluciones innovadoras, con un servicio personalizado y de alta calidad.
<b>Experiencia sólida</b>	Más de 35 años de experiencia desde su fundación en 1985.
<b>Socio estratégico</b>	Compromiso como aliado estratégico para el logro de los objetivos de sus clientes.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Descripción</b>
<b>Crecimiento del mercado de outsourcing</b>	Demanda creciente por servicios de tercerización debido a la necesidad de optimizar costos y procesos.
<b>Expansión internacional</b>	Posibilidad de aprovechar la red de Empresaria Group para ingresar a mercados internacionales.
<b>Digitalización y automatización</b>	Integración de inteligencia artificial y tecnologías emergentes para optimizar los procesos de selección.
<b>Cambios normativos favorables</b>	Posibles regulaciones que incentiven la contratación y tercerización de personal.
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Descripción</b>
<b>Dependencia de grandes clientes</b>	Alta concentración en pocos clientes podría generar riesgos financieros ante pérdida de contratos importantes.
<b>Limitaciones tecnológicas internas</b>	A pesar de los avances, puede haber áreas que necesiten modernización tecnológica.
<b>Retos en la retención de talento interno</b>	Altos niveles de rotación en el personal propio pueden impactar la calidad del servicio.
<b>Competencia creciente</b>	Presencia de nuevos actores nacionales e internacionales que buscan ganar participación en el mercado.
<b>Adaptación a culturas organizacionales</b>	Desafíos para integrar y alinear procesos con la cultura organizacional de clientes diversos.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cambios normativos adversos</b>	Posibles leyes restrictivas que impacten la tercerización o aumenten los costos laborales.
<b>Impactos económicos globales y locales</b>	Crisis económicas que afecten a los clientes, reduciendo la demanda de servicios de outsourcing.
<b>Competencia por tecnología avanzada</b>	Competidores más avanzados tecnológicamente podrían captar clientes con soluciones más innovadoras.
<b>Percepción negativa del outsourcing</b>	En algunos sectores puede haber resistencias o críticas hacia los modelos de tercerización laboral.
<b>Dependencia de proveedores externos</b>	Riesgos asociados a calidad y tiempos de respuesta de servicios tercerizados por otros proveedores.

## CONCLUSIONES

La actividad estratégica de reclutamiento y selección de personal influye directamente en el rendimiento de las organizaciones. Este estudio ha examinado la aplicación de varias herramientas, técnicas y estrategias empleadas en la compañía People Outsourcing con el fin de mejorar sus operaciones. Las conclusiones generales facilitan la identificación de los aspectos fundamentales que han favorecido la optimización de la eficiencia, adaptabilidad y calidad de los servicios proporcionados, destacando las prácticas óptimas y áreas esenciales para el triunfo de la organización.

- **Relevancia de un Proceso Organizado:** Un sistema claramente establecido y organizado en el proceso de reclutamiento y selección facilita la identificación de los aspirantes más aptos para los distintos cargos, potenciando la eficiencia de la organización.
- **Incorporación tecnológica:** La implementación de instrumentos digitales, tales como plataformas de administración de aspirantes y sistemas automatizados, mejora los tiempos, disminuye fallos y potencia la experiencia tanto para los aspirantes como para los clientes.
- **Valoración Completa de Aspirantes:** La mezcla de técnicas y instrumentos psicométricas permite una valoración más integral de habilidades técnicas y competencias blandas.
- **Capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente:** La adaptación de procedimientos fundamentada en una comunicación constante y eficaz con los clientes es esencial para cumplir con sus expectativas.
- **Efecto sobre la retención y satisfacción:** La puesta en marcha de programas de inducción y crecimiento profesional potencia la incorporación de nuevos trabajadores, reduciendo la tasa de rotación y fomentando la dedicación a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Según los descubrimientos y evaluaciones efectuadas, se proponen sugerencias para potenciar los procesos de selección y reclutamiento en la compañía People Outsourcing. El propósito de estas propuestas es fomentar la innovación, asegurar la calidad del talento empleado y mejorar la experiencia de clientes y candidatos. La puesta en marcha de estas tácticas posibilitará que la empresa conserve su posición de liderazgo en el sector, aborde retos presentes y venideros, y establezca vínculos fuertes con sus clientes y empleados.

- Fortalecer la Digitalización: Expandir el uso de tecnologías avanzadas para simplificar y optimizar todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección.
- Ampliar Fuentes de Talento: Diversificar los canales de captación para atraer perfiles diversos y alineados con los requerimientos del mercado actual.
- Asegurar el Ajuste Cultural: Implementar metodologías que evalúen la compatibilidad de los candidatos con los valores y la cultura organizacional de los clientes.
- Monitoreo y Seguimiento: Establecer indicadores claros que permitan evaluar la efectividad de las estrategias y realizar ajustes basados en datos objetivos.
- Fomentar la Retención: Diseñar programas de fidelización y planes de carrera que aseguren la permanencia y el desarrollo de los mejores talentos en las organizaciones clientes.

Estas medidas posibilitarán que la compañía fortalezca su posición competitiva y asegure un servicio de alta calidad que satisfaga tanto las demandas del mercado como las expectativas de sus clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica. Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.
- Breaugh, J. A. (2008). *Employee Recruitment. Annual Review of Psychology*.
- Cancinos Kestler, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar.
- Chajchal Ixcolin, M. A. (2021). *Selección de personal y entrevistas laboral*. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ESAN, U. (22 de Marzo de 2017). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-metodo-star-para-reclutar-personal#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20o%20modelo%20STAR,cualquier%20pregunta%20de%20comportamiento%20pasado>.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*.
- Kristof-Brown, A. L. (2005). *Perceived Fit in Employee Selection: A Meta-Analytic Review. Personnel Psychology*.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Nikolaou, I. (2021). *What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?* Cambridge University Press.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). *An Overview of Employer Branding*. The Institute for Employment Studies.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Romero Delgado, J. (2015). *Nuevas tendencias en Reclutamiento y selección de personal*. Alicante: Universidad Miguel Hernandez de Elche.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2010). *Teorías de la personalidad*. Florida: Cengage Learning.
- Spence, M. (1973). *Job Market Signaling. The Quarterly Journal of Economics*.
- Villacís Timbela, L. (2017). *Relación entre el cociente intelectual y las habilidades sociales en niños*. Ambato: Universidad técnica de Ambato.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Woodruffe, C. (1999). *What is Meant by a Competency?*. Leadership & Organization Development Journal.