

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCCIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A. DEL PROYECTO MINERO TANTAHUATAY- CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MARCO ANTONIO LLONTOP MENDOZA**

Asesor:

**Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by  
**MARCO ANTONIO LLONTOP MENDOZA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCCIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A. DEL PROYECTO MINERO TANTAHUATAY- CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MARCO ANTONIO LLONTOP MENDOZA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez  
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Jurado evaluador

Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén  
Jurado evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2022**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

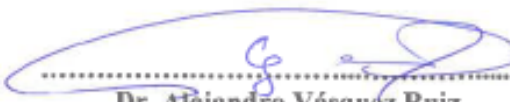
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**


Siendo las 12:00 horas, del día 03 de junio de dos mil veintidós, reunidos en el Aula IQ-207 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ**, **Dr. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO**, **Dr. ARNALDO KIANMAN CHAPILLIQUEN**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCCIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A. DEL PROYECTO MINERO TANTAHUATAY CAJAMARCA, 2019;** presentado por el **Bachiller en Ingeniería Industrial. MARCO ANTONIO LLONTOP MENDOZA.**


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...APROBAR...con la calificación de DIECISIETE (17) EXCELENTE la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Ingeniería Industrial. MARCO ANTONIO LLONTOP MENDOZA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL.**

Siendo las 13:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

Con todo cariño para mis padres que son el principal motor para cumplir mis metas, así como a mi familia en general y profesores por siempre aconsejarme y motivarme a ser mejor cada día.

**El autor**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme por el camino correcto, dándome las fuerzas para salir adelante y mantenerme siempre con la humildad, paciencia y responsabilidad

A mis padres por el amor, comprensión y apoyo incondicional, para conseguir mis metas.

**El autor**

*La confianza en uno mismo es el primer peldaño para ascender  
por la escalera del éxito*

**Ralph Waldo Emerson**

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Lista de abreviaturas y siglas usadas	xiv
Glosario	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
CAPÍTULO I: Introducción .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2.Descripción del problema .....	2
1.1.3. Formulación del problema .....	3
1.2. Justificación e importancia.....	3
1.2.1. Justificación científica .....	3
1.2.2. Justificación técnica – práctica .....	4
1.2.3. Justificación Institucional y personal .....	4
1.3. Delimitación de la investigación .....	5



1.4. Limitaciones .....	5
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: Marco Teórico .....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Marco doctrinal .....	9
2.3. Marco conceptual .....	17
2.4. Marco conceptual .....	33
CAPÍTULO III: Planteamiento de la hipótesis y variables .....	34
3.1. Hipótesis.....	34
3.2. Variables .....	34
3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis.....	34
CAPÍTULO IV: Marco metodológico .....	36
4.1. Ubicación geográfica .....	36
4.2. Diseño de la investigación .....	36
4.3. Método de investigación .....	37
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	37
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	38
4.7. Equipos, materiales, insumos .....	39
4.7.1. Equipos .....	39

4.7.2. Materiales .....	39
4.7.3. Insumos.....	39
4.8. Matriz de consistencia metodológica.....	39
CAPÍTULO V: Resultados y discusión .....	42
5.1. Presentación de resultados.....	42
5.2. Análisis e interpretación de resultados y discusión .....	43
5.2.1. Análisis e Interpretación.....	43
5.2.2. Discusión de resultados .....	57
5.3. Contratación de hipótesis .....	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones .....	62
Referencias .....	63
Apéndices .....	64
Anexo 1: Instrumento de recopilación de datos .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Operacionalización de los componentes de las hipótesis	35
Tabla 2:	Matriz de consistencia metodológica	40
Tabla 3:	Reclutamiento en general	41
Tabla 4:	Selección en general	42
Tabla 5:	Tiempos y costos	42
Tabla 6:	La empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes basado en un inventario de personal	43
Tabla 7:	La empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente	44
Tabla 8:	La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes. A través de medios de comunicación	45
Tabla 9:	La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente	45
Tabla 10:	La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes	46
Tabla 11:	La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes	46
Tabla 12:	La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes	47
Tabla 13:	La empresa realiza entrevista a los postulantes	47
Tabla 14:	La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes cumpliendo con los tiempos prudentes de análisis de candidatos	48
Tabla 15:	La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes manejando tiempos empíricamente	49
Tabla 16:	La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, través de medios de comunicación en forma oportuna	49
Tabla 17:	La empresa, hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los tiempos empíricamente	50
Tabla 18:	La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos	

de trabajo vacantes, través de medios de comunicación con costos adecuados	5
Tabla 19: La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los costos empíricamente	51
Tabla 20: La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes en el tiempo oportuno	52
Tabla 21: La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes con los costos correctos	53
Tabla 22: La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes en el tiempo oportuno	53
Tabla 23: La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes con los costos correctos	54
Tabla 24: La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes en el tiempo oportuno	55
Tabla 25: La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes con los costos correctos	55
Tabla 26: La empresa realiza la entrevista a los postulantes en el tiempo oportuno	56
Tabla 27: La empresa realiza la entrevista a los postulantes con los costos correctos	57
Tabla 28: Correlación de variables	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la empresa San Martín	36
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ARH	Administración de Recursos Humanos
SAM	San Martín contratistas Generales
S.A.	Sociedad Anónima

## GLOSARIO

- **Administración:**

Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar las metas definidas.

- **Desempeño:**

El desempeño laboral es lo que el trabajador hace verdaderamente y no solo lo que sabe hacer según sus aptitudes.

- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

- **Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

- **Organización:** es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos

- **Recurso Humano:** Personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

## RESUMEN

La investigación busco analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para optimizar los tiempos y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A., lo cual se corroboró que existe una relación directa entre ambos factores.

La investigación es de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental y transversal.

El estudio tuvo una muestra de 10 colaboradores del área de recursos humanos, a quienes se le aplico el instrumento del cuestionario mediante la técnica de la encuesta.

Dentro de los principales resultados se encontró que, el 50% indica que el reclutamiento interno, no se realiza siguiendo un inventario de personal, el 80% indica que el reclutamiento interno, es empírico, el 40% indica que el reclutamiento externo, utiliza los medios de comunicación, con esto se asume que es por alguna recomendación, 60% indica que el reclutamiento externo, es empírico, 60% indica que se realiza la evaluación curricular, 50% indica que se realiza la evaluación de conocimientos, el 50% indica que no se realiza la evaluación psicológica, y el 60% indica que se realiza entrevistas, lo cual conlleva a que los tiempos y costos de los procesos de reclutamiento y selección de personal estén en un promedio de 50% en una situación deficiente por el marcado empirismo de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa, que ocasiona que existan tiempos de realización inoportunos y costos de los procesos inadecuados.

**Palabras clave:** Reclutamiento, selección, gestión de recursos humanos.



## ABSTRACT

The research sought to analyze the recruitment and selection processes of personnel to optimize time and costs in the company San Martín Contractors Generales S.A., which confirmed that there is a direct relationship between both factors.

The research is of an applied type, of a descriptive correlational level and of a non-experimental and cross-sectional design.

The study had a sample of 10 employees from the human resources area, to whom the questionnaire instrument was applied using the survey technique.

Among the main results, it was found that 50% indicate that internal recruitment is not carried out following a personnel inventory, 80% indicate that internal recruitment is empirical, 40% indicate that external recruitment uses the media, with this it is assumed that it is for some recommendation, 60% indicate that external recruitment is empirical, 60% indicate that the curricular evaluation is carried out, 50% indicate that the knowledge evaluation is carried out, 50% indicate that the psychological evaluation is not carried out, and 60% indicate that interviews are carried out, which means that the times and costs of the recruitment and personnel selection processes are an average of 50% in a deficient situation due to the marking empiricism of the processes of recruitment and selection of personnel in the company, which causes that there are inopportune times of accomplishment and costs of the inadequate processes.

**Keywords:** Recruitment, selection, human resource management.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### **1. El problema de investigación**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

##### **1.1.1. Contextualización**

Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen como fundamento los aspectos básicos de la dirección de recursos humanos, permite captar y conocer a los candidatos idóneos para las vacantes de la organización.

En la actualidad, las organizaciones reconocen la importancia de realizar un adecuado proceso de reclutamiento, esto les permitirá atraer candidatos más capacitados lo que conlleva a seleccionar y contratar al personal que cumpla con el perfil y, los requerimientos del puesto.

La administración de recursos humanos tiene como uno de sus pilares, el proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes de sus colaboradores para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelven. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su correcto funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

En la actualidad, se evidencia deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización, lo que trae como consecuencia demoras en cuanto a tiempos de ingreso del personal requerido para el proyecto, ocasionando costos innecesarios y elevados los cuales se

ven reflejados en las valorizaciones de los servicios que se tienen con las empresas contratistas relacionadas a este proceso.

### **1.1.2. Descripción del problema.**

La Administración de personal que realiza el área de RR.HH. tiene una importancia sustantiva en la empresa, porque es el área que articula las necesidades de producción de la empresa al proveerla de los recursos que se requiere para cumplir su tarea y porque es el área en la que se genera el proceso de pagos, por lo tanto, tiene gran incidencia en la operativa de la empresa.

Entre los beneficios está evitar la constante rotación del personal, gastos innecesarios y sirve como aporte para que San Martin Contratistas Generales S.A., logre alcanzar sus objetivos estratégicos que se plantea.

La optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A., parte de un análisis del aprovechamiento inadecuado de los recursos existentes, tanto de mano de obra, equipo y del servicio prestado, evidenciándose además, una falta de organización respecto a los procesos de trabajo, pues el personal, no se encuentra capacitado en la forma correcta de realizar los procesos y/o actividades encargadas, es decir, los procedimientos no están correctamente actualizados y sobre todo estandarizados.

La dificultad que presenta esta empresa es la calidad del proceso de reclutamiento y selección de nuestro personal, ya que las personas encargadas de dicha gestión demoran en promedio 2 horas para llevar a cabo esta tarea por la diversidad de funciones que ejercen.

Es por esta razón que se llevó a cabo la presente investigación para poder la solucionar la problemática identificada.

### **1.1.3. Formulación del problema.**

#### **Pregunta principal**

¿Cómo los procesos de reclutamiento y selección de personal permitirán reducir tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. Tantahuatay – Cajamarca, 2019?

#### **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuáles son los principales problemas y deficiencias del proceso de reclutamiento y selección en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca, 2019?
- ¿Cómo son los tiempos de atención y costos de reclutamiento y selección la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca, 2019?

## **1.2. Justificación e importancia**

La optimización de los procesos reclutamiento y selección de personal del área de Recursos Humanos se basa principalmente en el diseño adecuado de sus procedimientos de trabajo, ya que de ello depende el desempeño de cada uno de sus trabajadores, es por ello que se debe analizar las ventajas en cada uno de los aspectos científicos técnico-práctica, institucionales y personales.

### **1.2.1. Justificación científica.**

La justificación científica de la presente investigación, se basa en que servirá para aporta al incremento del conocimiento científico en materia de

reclutamiento y selección de personal, así como en reducción de tiempos y costos con lo cual permitirá mejorar la discusión de la comunidad científica lo que se concretizará por se basa en la teoría sobre recursos humanos de Idalberto Chiavenato. Asimismo, servirá como antecedente teórico para futuras investigación en la temática de estudio.

### **1.2.2. Justificación técnico-práctica.**

En el aspecto práctico el estudio realizado permitirá mejorar los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos que se están realizando con deficiencias y afecta a la prestación de los servicios en términos y costos, lo que permitirá mejorar y estandarizar nuestro trabajo.

### **1.2.3. Justificación empresarial y personal.**

El estudio se justifica empresarialmente porque le permitirá a la empresa San Martín Contratistas General S.A. mejorar sus procesos de recursos humanos con lo cual se encaminará a mejorar el rendimiento individual, grupal y empresarial así la optimización del desarrollo del trabajo.

La justificación personal se sustenta en mejorar los conocimientos adquiridos a lo largo de toda nuestra vida universitaria, permitiendo de esta manera contribuir con el desarrollo de la empresa. De igual modo permitirá la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias en la Mención de Administración y Gerencia empresarial en la Unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

la importancia que tiene la optimización de los procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones; específicamente en la empresa San Martín Contratistas Generales.

### **1.3. Delimitación de la investigación.**

#### **1.3.1. Delimitación geográfica**

El estudio se desarrolló en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. en Proyecto minero Tantahuatay-Cajamarca.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

El estudio comprendió el año 2019.

#### **1.3.3. Delimitación temática**

El estudio abarcó el proceso de reclutamiento y selección de personal y los tiempos y costos de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

### **1.4. Limitaciones**

La investigación encontró como principal limitación el recojo de la información, habida cuenta que no está estructurada en la empresa ya que se desarrolla de una manera empírica tanto en lo referente al reclutamiento y selección de personal como en cuanto a los tiempos y costos.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo General.**

Analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducir los tiempos y costos en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca, 2019.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar los principales problemas y deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca, 2019.

- Analizar los tiempos y costos de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca, 2019.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Navarrete (2015). (Tesis de maestría) Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, buscó determinar la relación entre los modelos de selección y el reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de la empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil, 2016, para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 60 colaboradores y que concluyó que, la selección del personal se desarrolla por medio de convocatorias en periódicos impresos locales y nacionales, y también usan las redes sociales para difundir su información del personal que precisan contratar, que se usa con frecuencia las recomendaciones de personal que labora dentro de la misma compañía, que se presentan consecuencias financieras de los modelos de selección y reclutamiento de personal y que los gastos se maximizan en el proceso, puesto que contratan personal que no cumple cabalmente sus roles, generando molestias al cliente final, lo que en muchos casos desencadena insatisfacción, en ocasiones obliga a despidos y liquidación de empleados, con los consiguientes perjuicios para la empresa.

López (2014). (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional de México D.F., México, buscó determinar el efecto de la rotación de los empleados en la productividad, para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 110

colaboradores, que concluye que; la rotación de personal no les preocupa excepto por la baja de productividad que origina la salida de la empresa del personal capacitado que se ocasiona por personal incompetente, que la política de los recursos humanos está de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda del mercado laboral en el momento que se necesite a los trabajadores del momento, lo que implica que los costos se eleven por el hecho de no tener una adecuada política del control de la rotación del personal.

### **A Nivel Nacional**

Zárate y Zumarán (2015), *“Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACOM GYM S.A.”* Universidad del Pacífico, Perú, buscó determinar la influencia del plan estratégico de gestión humana en STRACOM GYM S.A., para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 70 colaboradores, que concluye que, la gestión humana es empírica; y que usa un método que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales

#### **2.1.2. A Nivel Local**

Vásquez (2016). *“El desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca bajo el enfoque de la filosofía Lean Production: Caso empresa Maxlim SRL”* (Tesis maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. buscó describir el desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca, bajo el enfoque de la filosofía Lean Production, para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 90 colaboradores, que concluye que, la productividad, el rendimiento, la producción que permiten la mejora de la

competitividad está relacionada con la calidad del personal con que cuenta la empresa y que lo tanto se debe tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **2.2. Marco doctrinal**

### **2.2.1. La administración de recursos humanos**

Chiavenato (2017). La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

#### **Carácter Múltiple de la Administración de Recursos Humanos.**

La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplinas y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras, como las resumidas en la figura, se aplican

indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

Como se muestra en la figura, algunas técnicas de ARH apuntan hacia la obtención y suministro de datos, en tanto que otras son, en lo fundamental, decisiones que se toman con base en los datos.

### **La Administración de Recursos Humanos como Proceso.**

Según Chiavenato (2017), la ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad de la organización.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados mantenidos desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los sistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo

con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

### **Políticas de Recursos Humanos**

Chiavenato (2017). Las políticas son consecuencia de la racionalidad, filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Es rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretende en los aspectos siguientes:

### **Política de provisión de recursos humanos**

- a. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

### **Políticas de aplicación de recursos humanos.**

- a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

### **Políticas de mantenimiento de recursos humanos.**

- a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

- b. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

**Políticas de desarrollo de recursos humanos.**

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

**Políticas de control de recursos humanos.**

- a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

- b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo a Chiavenato (2017), la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la ARH son:



- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro, de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **Dificultades Básicas de la ARH**

Según Chiavenato (2017), el ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- a) La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos – que vienen del ambiente hacia el interior de la organización – crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

- d)** La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e)** La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Sólo cuando el gerente de ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.
- f)** Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
- g)** La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- h)** La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden

cometerse errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad; lo que es bueno para un segmento de ésta no es necesariamente bueno para toda la organización.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Reclutamiento de Personal**

Según Chiavenato (2017), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

### **El Proceso de Reclutamiento.**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor suministre el material. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

## **Medios de Reclutamiento.**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

### **A. Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento

horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del Reclutamiento interno son:

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental – en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto.

El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto

perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.

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

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

### **Desventajas del reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlo en el futuro.



- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse las situaciones que Laurence Peter denomina “principio de Peter”: las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

## **B. Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla

con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos

anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como

sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

#### **Desventajas del reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actual sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

### 2.3.2. Selección de Personal

Según Chiavenato (2017). La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o

confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

### **Concepto de Selección de Personal**

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

### **Evaluación y control de resultados**

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

- Costos de personal. Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- Costos de operación. Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultoría, etc.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, etc.
- Costos adicionales. Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.
- Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación. El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección.
- A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos.
- Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal:

- a. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- b. Costo de admisión (costo per cápita).
- c. Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- d. Total de admisiones.
- e. Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- f. Calidad de reclutamiento por fuente.
- g. Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- h. Análisis de los resultados de las pruebas y test de los admitidos, frente a los rechazados.
- i. Análisis de los resultados de las pruebas y test de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- j. Total de admisiones por anuncio.
- k. Costos diferenciales por fuente.
- l. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

No obstante, el elevado costo operacional, la selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- a. Acoplamiento de las personas al cargo y, por ende, satisfacción de éstas con el empleo.
- b. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- c. Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- d. Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación de personal.



- e. Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- f. Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.
- g. Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importantes beneficios para las personas:

- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- Evita pérdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas, debido al fracaso probable en el cargo.

### 2.3.3. Estudio de Tiempos:

Meyers (2010), menciona que es una técnica para determinar el tiempo estándar en la que se llevara a cabo una actividad, tomando en cuenta los factores personales tales como fatiga y motivación, además de los retrasos propios del trabajo.

El estudio de tiempos busca producir más en menos tiempo y mejorar la eficiencia en los diferentes puntos de trabajo. También tiene como objetivos:

- Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Conservar los recursos y minimizar los costos.
- El método a estudiar debe ser estandarizado.
- El empleado debe saber que está siendo evaluado
- El analista debe estar capacitado y debe contar con todas las herramientas necesarias para realizar la evaluación.

#### 2.3.4. **Que es costo:**

Beltrán (2012), afirma que costos, al conjunto de “erogaciones o desembolso indispensables” para elaborar un producto o ejecutar un trabajo, sin ninguna utilidad. Dicho en otras palabras, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo. Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas.

**Costo operativo:** El costo operativo en el proceso de acreditación de trabajadores se refleja en la mano de hora - hombre parada de los colaboradores de las empresas especializadas durante todo el proceso de acreditación de personal estos costos operativos son: alimentación, Transporte, Hospedaje, etc.

## 2.4. Definición de Términos Básicos

- **Fotocheck:** Tarjeta de autorización para ingreso de personal a los ambientes de la empresa.
- **Inducción:** Curso y evaluación teórica que consta de todas las actividades generadas dentro de la empresa.
- **Personal Temporal:** Personal que presta servicios por un trabajo y tiempo determinado.
- **Proceso Normal:** Flujo regular que se sigue para cubrir una posición vacante.
- **Reclutamiento y Selección:** encargada de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- **Recursos Humanos:** En el área principal de la compañía que realiza la gestión de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.
- **Requerimiento:** Formato de solicitud de nueva vacante, aprobada y firmada por el Gerente de RRHH, Jefe del área usuaria, Jefe de Entrenamiento y Jefe de compensaciones.
- **Usuario:** Área solicitante.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y LAS VARIABLES**

#### **3.1. Formulación de la Hipótesis.**

Si se optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, entonces se reducirá el tiempo y costos en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. dentro del proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.

#### **3.2. Variables/categorías**

Variable Independiente:

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Variable dependiente:

Tiempo y costos.

#### **3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis**

**Tabla 1***Operacionalización de los componentes de la hipótesis*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Instrumentos y técnicas
Variable independiente: Reclutamiento y selección de personal	Procesos de captación y elección de las personas idóneas para una organización. Chiavenato ( 2017)	Reclutamiento interno Reclutamiento externo Selección de personal	Instrumento: Cuestionario
Variable dependiente: Tiempos y costos	Tiempo. Horizonte temporal para desarrollar alguna actividad. Meyers (2010) Costos. Erogaciones para financiar las actividades. Beltrán (2012)	Tiempo Costos	Técnica: Encuesta

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en la empresa San Martín Contratistas generales S.A. del Proyecto Minero Tantahuatay – Cajamarca.

El proyecto “Tantahuatay” se encuentra ubicado en la provincia de Hualgayoc, distrito de Chugur, cerca del caserío El Tingo, La Palma, Nuevo Perú, La Colpa que pertenecen al distrito de Hualgayoc y cerca de los caseríos Chenko, Ramírez y centro poblado de Chugur que pertenecen al distrito de Chugur.

#### Figura 1

*Logo de la empresa*



#### 4.2. Diseño de investigación

La investigación es de tipología aplicada, porque se basa en conocimientos existentes para aplicarlos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del Proyecto minero Tantahuatay de Cajamarca. Hernández y Mendoza (2018)

El nivel de investigación es descriptivo y correlacional. Hernández y Mendoza (2018)

Descriptivo porque analizó los indicadores del reclutamiento y selección, así como los tiempos y costos correspondientes.

Correlacional porque buscó encontrar la relación entre ambas variables para en base a ello obtuvo las conclusiones y elaboró las recomendaciones.

De acuerdo a su diseño propiamente dicho es de no experimental y transversal. Hernández y Mendoza (2018)

No experimental, porque la información no se sometió a ninguna manipulación y solo se observó en su estado natural.

Transversal, porque la investigación se realizó en un momento determinado del tiempo.

#### **4.3. Métodos de investigación.**

La investigación utilizó el método deductivo-inductivo. Hernández y Mendoza (2018)

Deductivo, para la construcción del marco teórico en función de las variables de estudio

Inductivo, para proyectar las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada, tabulada y procesada en cuanto a los indicadores de las dimensiones e indicadores del reclutamiento y selección de personal y los tiempos y costos correspondientes.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación**

##### **4.4.1. Población**

La investigación tuvo como población para ambas variables a los 10 colaboradores del área de recursos humanos.

#### **4.4.2. Muestra**

La investigación tuvo como muestra para ambas variables a los 10 colaboradores del área de recursos humanos, porque la población es pequeña.

Por lo tanto, la población es tipo censo y no probabilística.

#### **4.4.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis es la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del Proyecto Tantahuatay de Cajamarca.

#### **4.4.4. Unidad de observación**

La unidad de análisis son los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del Proyecto Tantahuatay de Cajamarca, a quienes se investigó en función de los indicadores de las dimensiones de las variables de estudio.

### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información:**

#### **4.5.1. Técnicas**

La investigación empleó la técnica de la encuesta que fue aplicada directamente a los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa.

#### **4.5.2. Instrumentos**

La investigación empleó el instrumento del cuestionario

### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información:**

Los datos recopilados fueron tabulados y procesados mediante el Excel con lo cual se obtuvieron las tablas y figuras en función de los indicadores de las variables de estudio.



#### **4.7.Equipos, materiales, insumos, etc.**

##### **4.7.1. Equipos**

- Laptop.
- Mouse.
- Impresora.

##### **4.7.2. Materiales**

- Cuadernos.
- Lapiceros.
- Hojas Bond.
- Libros.
- Tesis.

#### **4.8.Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 2.**

*Matriz de consistencia metodológica*

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Instrumentos y técnicas
<p><b>Pregunta principal</b></p> <p>¿Cómo los procesos de reclutamiento y selección de personal permitirán reducir tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. Tantahuatay – Cajamarca?</p> <p><b>Preguntas auxiliares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuáles son los principales problemas y deficiencias del proceso de reclutamiento y selección en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca?</li> <li>▪ ¿Cómo son los tiempos de atención y costos de reclutamiento y selección la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducir los tiempos y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los principales problemas y deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.</li> <li>• Analizar los tiempos y costos de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ho: Si se optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, entonces se reducirá el tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. dentro del proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.</li> <li>• H1: Si no se optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, entonces se no reducirá el tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. dentro del proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.</li> </ul>	<p>Variable X:</p> <p>Reclutamiento y selección de personal</p> <p>Variable Y:</p> <p>Tiempos y costos</p>	<p>Reclutamiento interno</p> <p>Reclutamiento externo</p> <p>Selección de personal</p> <p>Tiempo</p> <p>Costos</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p>

## CAPÍTULO V

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de Resultados

La investigación buscó analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducir los tiempos y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay, Cajamarca, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 3**

*Reclutamiento en general*

Reclutamiento	Respuestas	%
<b>Interno</b>		
Reclutamiento interno sin inventario de personal	8	NO
Reclutamiento interno empírico	8	SI
<b>Externo</b>		
Reclutamiento externo mediante medios de comunicación	4	SI
Reclutamiento externo empírico	6	SI

#### **Análisis e interpretación**

Según opinión de los colaboradores encuestados respecto al reclutamiento en general, que existe empirismo en desarrollar el proceso de reclutamiento interno porque no se cuenta con un inventario de personal que permita saber qué persona está preparada para ocupar otro puesto en la empresa.

De igual modo se puede notar que el reclutamiento externo se realiza totalmente a través de los medios de comunicación, ya que solo 4 opinan que SI, lo que se

corroborar con otra respuesta en donde 6 indican que existe un reclutamiento externo empírico.

**Tabla 4**

*Selección de personal en general*

Selección	Respuesta	%
Evaluación curricular	6	SI
Evaluación de conocimientos	5	SI
Evaluación Psicológica	5	NO
Entrevista	6	SI

**Análisis e interpretación**

Según opinión de los colaboradores encuestados respecto a la selección de personal en general, existe empirismo en desarrollar el proceso, porque no se usa adecuadamente en la empresa las herramientas y técnicas que establece la teoría administrativa para tal efecto. A juzgar por los resultados de la tabla.

**Tabla 5**

*Tiempos y costos en general*

Reclutamiento	Respuesta	%
Reclutamiento interno en tiempos prudentes	5	NO
Reclutamiento interno empírico	6	SI
Reclutamiento externo en medios de comunicación	5	NO
Reclutamiento externo empírico	5	NO
Reclutamiento externo con costos adecuados	7	NO
Reclutamiento externo costos empíricos	7	SI

Evaluación curricular en tiempo oportuno	5	SI
Evaluación curricular con costos correctos	4	SI
Evaluación de conocimientos en tiempo oportuno	5	SI
Evaluación de conocimientos con costos correctos	5	NO
Evaluación psicológica en tiempo oportuno	5	NO
Evaluación de conocimientos con costos correctos	6	NO
Entrevista en tiempo oportuno	5	NO
Entrevista con costos correctos	6	NO

---

### **Análisis e interpretación**

Según opinión de los colaboradores encuestados respecto a los tiempos y costos del reclutamiento en general, manifiestan que existe empirismo en desarrollar el proceso, tanto el interno como el externo. De igual modo en cuanto a los tiempos y costos del proceso de selección de personal, se nota claramente que es empírico.

## **5.2. Análisis e interpretación de resultados y discusión**

### **5.2.1. Análisis e interpretación**

#### **Reclutamiento y selección**

#### **Tabla 6**

*La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes basado en un inventario de personal*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	10
No	8	80
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes basado en un inventario de personal: 8 respondieron que NO tiene esa base técnica. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

### **Tabla 7**

*La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	8	80
No	1	10
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente; 8 respondieron que SI se hace empíricamente. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 8**

*La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes a través de medios de comunicación*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	2	20
No sabe/no opina	4	40
Total	10	100

**Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que sí, la empresa, hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes. A través de medios de comunicación; 4 respondieron que SI se hace mediante los medios de comunicación. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martín debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 9**

*La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	60
No	3	30
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que sí, la empresa, hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente; 6 respondieron que SI. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 10**

*La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	60
No	2	20
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación del curriculum de los postulantes: 6 respondieron que SI. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 11**

*La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	3	30
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100



### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación de conocimientos de los postulantes: 5 respondieron que SI. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 12**

*La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	5	50
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación psicológica a los postulantes: 5 respondieron que NO. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 13**

*La empresa realiza entrevista a los postulantes*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	60
No	2	20
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace entrevista a los postulantes: 6 respondieron que NO. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento y selección de personal.

### **C. Tiempos y costos**

**Tabla 14**

*La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes cumpliendo con los tiempos prudentes de análisis de candidatos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	20
No	5	50
No sabe/no opina	3	30
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes cumpliendo con los tiempos prudentes; 5 respondieron que NO. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos del reclutamiento de personal.

**Tabla 15**

*La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes manejando tiempos empíricamente*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	60
No	2	20
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes manejando tiempos empíricamente: 6 respondieron que SI. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos del reclutamiento de personal.

**Tabla 16**

*La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, través de medios de comunicación en forma oportuna*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	5	50
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo a través de medios de comunicación oportunamente: 5 respondieron que NO. Esta situación denota empirismo o falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos y costos del reclutamiento de personal.

**Tabla 17**

*La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los tiempos empíricamente*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	5	50
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo a través de medios de comunicación oportunamente: 5 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos del reclutamiento personal.

**Tabla 18**

*La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, través de medios de comunicación con costos adecuados*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	20
No	7	70
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo a través de medios de comunicación con costos adecuados: 7 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los costos del reclutamiento de personal.

**Tabla 19**

*La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los costos empíricamente*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	20
No	7	70
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos empíricamente: 7 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los costos del reclutamiento de personal.

### **Tabla 20**

*La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes en el tiempo oportuno*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	4	40
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación curricular en tiempo oportuno, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos empíricamente: 5 respondieron que SI. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

**Tabla 21**

*La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes con los costos correctos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	4	40
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación curricular en tiempo oportuno, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 4 respondieron que SI. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

**Tabla 22**

*La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes en el tiempo oportuno*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	50
No	4	40
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación de conocimientos en tiempo oportuno, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 5 respondieron que SI. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

**Tabla 23**

*La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes con los costos correctos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	5	50
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación de conocimientos con costos correctos, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 5 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.



**Tabla 24**

*La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes en el tiempo oportuno*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	5	50
No sabe/no opina	2	20
Total	10	100

**Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación psicológica en tiempo oportuno, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 5 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

**Tabla 25**

*La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes con los costos correctos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	6	60
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace evaluación psicológica con costos correctos, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 6 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

### **Tabla 26**

*La empresa realiza la entrevista a los postulantes en el tiempo oportuno*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	40
No	5	50
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace entrevista en tiempo oportuno, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos: 5 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

**Tabla 27**

*La empresa realiza la entrevista a los postulantes con los costos correctos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	30
No	6	60
No sabe/no opina	1	10
Total	10	100

### **Análisis e interpretación**

De los 10 colaboradores del área de recursos humanos encuestados, ante la pregunta que si la empresa, hace entrevista con costos correctos, para ocupar los puestos de trabajo a manejando costos correctos; 6 respondieron que NO. Esta situación denota falencia administrativa que la empresa San Martin debe corregir con capacitaciones para mejorar los tiempos de la selección de personal.

### **5.2.2. Discusión de resultados**

Los resultados de la investigación coinciden con los encontrados por la investigación de Navarrete (2015). que concluyó que, la selección del personal se desarrolla por medio de convocatorias en periódicos impresos locales y nacionales, y también usan las redes sociales para difundir su información del personal que precisan contratar, que se usa con frecuencia las recomendaciones de personal que labora dentro de la misma compañía, que se presentan consecuencias financieras de los modelos de selección y reclutamiento de personal y que los gastos se maximizan en el proceso, puesto que contratan personal que no cumple cabalmente sus roles, generando molestias al cliente final, lo que en muchos casos desencadena insatisfacción, en ocasiones obliga

a despidos y liquidación de empleados, con los consiguientes perjuicios para la empresa.

Asimismo, con los resultados de López (2014), que concluye que la rotación de personal no les preocupa excepto por la baja de productividad que origina la salida de la empresa del personal capacitado que se ocasiona por personal incompetente, que la política de los recursos humanos está de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda del mercado laboral en el momento que se necesite a los trabajadores del momento, lo que implica que los costos se eleven por el hecho de no tener una adecuada política del control de la rotación del personal.

De igual modo con los resultados de Zárate y Zumarán (2015), "*Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACOM GYM S.A.*" concluyen que la gestión humana es empírica; y que usa un método que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, con los resultados de Vásquez (2016). "*El desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca bajo el enfoque de la filosofía Lean Production: Caso empresa Maxlim SRL*". Concluye que la productividad, el rendimiento, la producción que permiten la mejora de la competitividad está relacionada con la calidad del personal con que cuenta la empresa y que lo tanto se debe tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 5.3. Contratación de hipótesis

La investigación se planteó dos hipótesis como respuesta anticipada a la problemática identificada:

H1: Si se optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, entonces se reducirá el tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. dentro del proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.

H0: Si no se optimiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, entonces se no reducirá el tiempo y costos en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. dentro del proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca.

Los resultados de la investigación permiten rechazar la hipótesis nula, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson tiene un valor de 0,822; cuyo valor indica que existe una correlación alta y significativa entre ambas variables.

**Tabla 28**

*Correlación Pearson entre variables*

		Reclutamiento y selección	Tiempo y costos
Reclutamiento y selección	Correlación de Pearson	1	0,822**
	Sig. (bilateral)		0,007
	N	10	10
Tiempo y costos	Correlación de Pearson	0,822**	1
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	10	10

El valor de correlación alta de 0,822, evidencia para la rechazar la hipótesis nula.

## CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general: Analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducir los tiempos y costos en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca, se encontró que:

- 50% indica que el reclutamiento interno, no se realiza siguiendo un inventario de personal.
- 80% indica que el reclutamiento interno, es empírico
- 40% indica que el reclutamiento externo, utiliza los medios de comunicación, con esto se asume que es por alguna recomendación
- 60% indica que el reclutamiento externo, es empírico
- 60% indica que se realiza la evaluación curricular
- 50% indica que se realiza la evaluación de conocimientos
- 50% indica que no se realiza la evaluación psicológica
- 60% indica que se realiza entrevistas

Esta situación conlleva a que los tiempos y costos de los procesos de reclutamiento y selección de personal estén en un promedio de 50% en una situación deficiente.

En cuanto al objetivo específico 1: Identificar los principales problemas y deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. en el proyecto minero Tantahuatay – Cajamarca, la investigación encontró los siguientes resultados:

- Reclutamiento de personal tanto interno como externo. es empírico
- Selección de personal, empírica

En cuanto al objetivo específico 2: Analizar los tiempos y costos de reclutamiento y selección de personal en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. del proyecto Tantahuatay – Cajamarca, se encontró los siguientes resultados.

- Tiempos de realización inoportunos
- Costos de los procesos inadecuados

Esta situación refleja el empirismo del personal encargado de los procesos de reclutamiento y selección de personal, que seguramente ocasiona que no se cuente con el personal idóneo que es aquel que es buena persona y bien trabajador, afectando consecuentemente el desarrollo normal de las actividades en todo sentido.

## **RECOMENDACIONES**

1. A los socios de la empresa San Martín Contratistas Generales S.A.

Elaborar un programa de capacitación para preparar técnica y profesionalmente a los colaboradores del área de recursos humanos para que cumplan a cabalidad su función fundamental que es incorporar el personal idóneo para la empresa que ayude al mejor desempeño individual, grupal y empresarial. Los procesos de reclutamiento y selección de personal son clave para contar con un buen recurso humano (buen trabajador y buena persona)



## REFERENCIAS

- Beltrán, R. (2012). *Costos y presupuestos*. México: Editorial Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Hernández R. y Mendoza J. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Pearson Editores.
- López, J. (2014). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional de México.
- Meyers, F. (2010). *Estudio de tiempos y movimientos*. Editorial Pearson Editores.
- Navarrete, D. (2015). *Modelos de Selección y Reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la Ciudad de Guayaquil 2015*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Vásquez, X. (2016). *El desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca bajo el enfoque de la filosofía Lean Production: Caso empresa Maxlim SRL*. Cajamarca-Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Zárate, J. y Zumarán, S. (2015). *Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACOM GYM S.A.* Lima-Perú: Universidad Del Pacífico.

# APÉNDICES

## Apéndice 1. Cuestionario de recopilación de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

### ENCUESTA DIRIGIDA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES DEL PROYECTO TANTAHUATAY CAJAMARCA

#### INSTRUCCIONES:

En las siguientes proposiciones laboral, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. considere correcta tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración:

V.1. "X": RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Si	A veces	No
<b>Dimensión 1: Reclutamiento de personal</b>			
<b>Indicador 1: Reclutamiento Interno</b>			
1. La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes basado en un inventario de personal			
2. La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente			
<b>Indicador 2: Reclutamiento externo</b>			
3. La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes. A través de medios de comunicación			
4. La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacantes empíricamente			
<b>Indicador 2: Selección</b>			
<b>Indicador: Evaluación curricular</b>			
5. La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes			
<b>Indicador: Examen de conocimientos</b>			
6. La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes			
<b>Indicador: Examen psicológico</b>			
7. La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes			
<b>Indicador: Entrevista</b>			
8. La empresa realiza entrevista a los postulantes			
V.2. "Y": TIEMPOS Y COSTOS	Si	A veces	No
<b>Indicador 1: Reclutamiento Interno</b>			
1. La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes cumpliendo con los tiempos prudentes de análisis de candidatos			
2. La empresa., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes manejando tiempos empíricamente			
<b>Indicador 2: Reclutamiento externo</b>			

3. La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, través de medios de comunicación en forma oportuna			
4. La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los tiempos empíricamente			
5. La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes, través de medios de comunicación con costos adecuados			
6. La empresa., hace reclutamiento externo, para ocupar los puestos de trabajo vacante manejando los costos empíricamente			
<b>Indicador 2: Selección</b>			
<b>Indicador: Evaluación curricular</b>			
7. La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes en el tiempo oportuno			
8. La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes con los costos correctos			
<b>Indicador: Examen de conocimientos</b>			
9. La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes en el tiempo oportuno			
10. La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes con los costos correctos			
<b>Indicador: Examen psicológico</b>			
11. La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes en el tiempo oportuno			
12. La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes con los costos correctos			
<b>Indicador: Entrevista</b>			
13. La empresa realiza la entrevista a los postulantes en el tiempo oportuno			
14. La empresa realiza la entrevista a los postulantes con los costos correctos			