

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL PERSONAL AGRARIO PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLA LA VENTA S.A.”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

MARCO ANTONIO AUQUI SILVERA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL PERSONAL ÁGRARIO PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLA LA VENTA S.A.”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
MARCO ANTONIO AUQUI SILVERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2019

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.	OBJETIVOS.....	2
1.2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3.	JUSTIFICACIÓN	2
1.3.1.	CONVENIENCIA	2
1.3.2.	RELEVANCIA SOCIAL	3
1.3.3.	IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	3
1.4.	LIMITACIONES.....	3
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.2.	MARCO TEÓRICO	4
2.2.1.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4
2.2.2.	VALOR DEL CAPITAL HUMANO	5
2.2.3.	GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	6
2.2.4.	PLANEACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	8
2.2.5.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	8
2.2.6.	IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN	9
2.2.7.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	10
2.2.8.	IMPORTANCIA DE RECLUTAMIENTO.....	11
2.2.9.	GESTIÓN DE PROCESOS.....	17
2.2.10.	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	18
2.2.11.	CONTEXTO EN EL SECTOR DE AGROEXPORTADOR	19
2.2.12.	MERCADO LABORAL.....	21
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	22
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	23
3.1.	LUGAR	23
3.2.	TIPO DE ESTUDIO	23
3.3.	DISEÑO	23
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
3.5.	POBLACIÓN	24

3.6. MUESTRA	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
4.1. RESULTADOS	25
4.2. DISCUSIÓN	29
4.3. PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	30
4.3.1. VACANTE	31
4.3.2. REQUISICIÓN.....	31
4.3.3. RECLUTAMIENTO	33
4.3.4. MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO	33
4.3.5. RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE CURRICULUM VITAE.....	34
4.3.6. ENTREVISTA	36
4.3.7. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	38
4.3.8. PRUEBAS PSICOLÓGICAS	39
4.3.9. PRUEBAS DE PERSONALIDAD	39
4.3.10. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	39
4.3.11. DECISIÓN DE SELECCIÓN	39
4.3.12. VERIFICACIÓN DE DATOS	39
4.3.13. CONTRATACIÓN	40
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES.....	42
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
VIII. ANEXOS	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Factores de estrategia de reclutamiento	7
Cuadro 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento	12
Cuadro 3: Proceso de reclutamiento.....	13
Cuadro 4: Muestra poblacional.....	24
Cuadro 5: Forma de reclutamiento del personal.....	25
Cuadro 6: Trabajadores que pasaron por el proceso de selección de personal.....	26
Cuadro 7: Índice de reclutamiento y selección de personal	27
Cuadro 8: Requerimiento de contratación y selección de personal.....	31
Cuadro 9: Formato de entrevista	37
Cuadro 10: Formato de prueba de conocimiento.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Técnicas de administración de recursos humanos	5
Figura 2: Proceso de Reclutamiento	10
Figura 3: Proceso de reclutamiento interno y externo	11
Figura 4: Proceso de selección de personal	14
Figura 5: Proceso de selección	15
Figura 6: Gestión de procesos	17
Figura 7: Gestión de calidad.....	19
Figura 8: Crecimiento de exportaciones por tipo	20
Figura 9: Proyección de incremento de personal por rubros	21
Figura 10: Forma de reclutamiento del personal	26
Figura 11: Trabajadores que pasaron por proceso de selección de personal.....	27
Figura 12: Tendencia de reclutamiento y selección de personal	28
Figura 13: Requerimiento de mano de obra por áreas	28
Figura 14: Sistema de reclutamiento y selección de personal agrario (obrero).....	29
Figura 15: Proceso del sistema de reclutamiento de selección de personal	30
Figura 16: Formato de aviso	34
Figura 17: Formato de recepción de currículum vitae.....	35

RESUMEN

El presente trabajo monográfico tuvo por objetivo principal mejorar la eficiencia del proceso del sistema actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa Agrícola La Venta SA, disminuyendo la alta rotación e inestabilidad laboral del personal, y reduciendo los altos gastos de capacitación que genera el actual sistema que usa el área de recursos humanos. El tipo de estudio fue descriptivo – exploratorio, de diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue extraída del área del personal de la empresa agrícola La Venta SA y estuvo conformada por 33 trabajadores ordinales más 1 trabajador del área de administración de recursos humanos (RRHH), sumando en total 34 personas. Se usaron como instrumentos: guía de observación, cuestionarios y guía de entrevista. Entre los resultados destacan que el 65% de la muestra fue reclutado como personal mediante recomendaciones mientras que el 35% a través de medios de comunicación. Asimismo, el 29% afirmaron haber pasado por proceso de selección de personal, mientras que el 71% afirmó lo contrario. Por otro lado, encontró que el área agrícola de la empresa es la que requiere de mayor mano de obra (85%) frente a los operarios de planta y personal administrativo, por lo que finalmente se plantea una propuesta de mejora en cuanto a sistema de reclutamiento y selección de personal dirigido al área de recursos humanos de la empresa ya mencionada.

Palabras clave: Agrícola La Venta, recursos humanos, selección de personal.

ABSTRACT

The main objective of this monographic work was to improve the efficiency of the process of the current system of recruitment and selection of personnel of the company Agrícola La Venta SA, decreasing the high turnover and labor instability of the personnel, and reducing the high training expenses generated by the Current system using the human resources area. The type of study was descriptive - exploratory, of non - experimental cross - sectional design. The sample was taken from the staff area of the agricultural company La Venta SA and consisted of 33 ordinal workers plus one worker in the area of human resources management, totaling 34 people. The following were used as instruments: observation guide, questionnaires and interview guide. Among the results, we highlight that 65% of the sample was recruited as a staff through recommendations, while 35% through the media. Also, 29% said they had gone through the process of selecting personnel, while 71% said otherwise. On the other hand, he found that the agricultural area of the company is the one that requires the most labor (85%) in front of the plant operators and administrative personnel, so finally a proposal of improvement regarding the system of recruitment and selection of personnel directed to the area of human resources of the aforementioned company.

Keywords: Agrícola La Venta, human resources, personnel selection.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Agrícola La Venta S.A. es una empresa agroexportadora dedicada a la siembra, cosecha, empaque y distribución de productos agrícolas de la más alta calidad como son espárragos, uvas, arándanos, granadas, holantao y tara. En la actualidad tienen unidades operativas en las regiones de Ica y Ancash, con 922 Ha en producción, además de otras 1000 Ha en desarrollo para nuevos productos de exportación y tres plantas empacadoras para el proceso de los productos frescos de exportación. Esta empresa ofrece productos de primera calidad tanto para la exportación como para el mercado local.

Hoy en día se sabe que las empresas deben estar en constante actualización desarrollando y ejecutando nuevos procesos dentro de todas sus áreas. Dentro de cada una de ellas se encuentra al capital humano, el cual es una parte vital de las organizaciones que les permiten sobresalir o decaer. Frente a ello es necesario proponer una mejora en el sistema de reclutamiento y selección del personal como factor determinante para la eficiencia y calidad tomando como punto de partida una planificación previa que promueva el ingreso de personal altamente capacitado. Estos deben tener competencias, destrezas y habilidades que le permitan a la empresa, construir un alto nivel de compromiso entre la organización, la identidad del trabajador y su puesto de trabajo, para lograr cumplir con los objetivos empresariales que conllevarán a un mejor desarrollo organizacional.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

a. PROBLEMA GENERAL

Ineficiente proceso actual del sistema de reclutamiento y selección del personal

b. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- Inefectividad del sistema de reclutamiento y selección de personal.
- Alta rotación e inestabilidad laboral del personal
- Altos gastos de capacitación que genera el actual sistema de reclutamiento y selección de personal.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta que mejore la eficiencia del proceso del sistema actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa Agrícola La Venta.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con un proceso más sistematizado, ordenado y completo para el reclutamiento y selección de personal.
- Disminuir la alta rotación e inestabilidad laboral del personal.
- Reducir los gastos de capacitación que genera el actual sistema de reclutamiento y selección de personal.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación contribuirá con el sistema de reclutamiento y selección del personal de la empresa Agrícola La Venta S.A., mediante una propuesta de mejora y entrega de herramientas necesarias que permita a la empresa tomar decisiones acertadas y oportunas a fin de satisfacer los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control del personal, respondiendo así a las exigencias de la empresa en términos de efectividad y eficiencia.

1.3.1. CONVENIENCIA

Estudiar el origen del reclutamiento y selección de personal permitirá atacar directamente el problema inicial para tener una mayor claridad de la propuesta de mejora al área de recursos humanos.

1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL

Un buen proceso de reclutamiento y selección permitirá que se elijan a las personas que realmente cumplan con el perfil que se requiere para cada puesto de trabajo, además de cumplir con las normativas laborales del sector y beneficios sociales; el cual llevará a un incremento de estabilidad laboral dentro de la compañía.

1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La captación del talento humano de manera eficiente permite la mejora continua de la empresa y le proporciona una ventaja competitiva, ya sea a corto o mediano plazo.

1.4. LIMITACIONES

- La falta de información acerca del sistema de reclutamiento y selección del personal en el sector agrario.
- Inversión desmedida de tiempo del personal en entrevistas iniciales y ejecución de procesos de reclutamiento.
- Alto nivel de rotación en las vacantes de trabajo que corresponden al área operativa.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, el capital intelectual se antepone al capital monetario y tecnológico debido a que ya no basta con hacer una fuerte inversión tecnológica o financiera para que la empresa tenga una ventaja competitiva, sino que también es necesario fortalecer, desarrollar y motivar al personal que la integra. Por lo tanto, se debe avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección de personal como pasos importantes dentro de la empresa, además de integrarlos como parte fundamental de la vida y crecimiento de la misma.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el recurso humano tomando como base el comportamiento de las personas, usando herramientas y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un buen equipo de trabajo, y teniendo conciencia de los factores económico, tecnológico, social y legal que intervienen en ella.

La administración de recursos humanos viene a ser un área interdisciplinaria que abarca temas de psicología, ingeniería, derecho laboral, seguridad, medicina, etc. Por ello, se utilizan técnicas en aspectos internos y externos de la organización, que inician con la recolección de datos para una posterior toma de decisiones. Las herramientas utilizadas de manera directa e indirecta en el personal se pueden apreciar en la Figura 1.

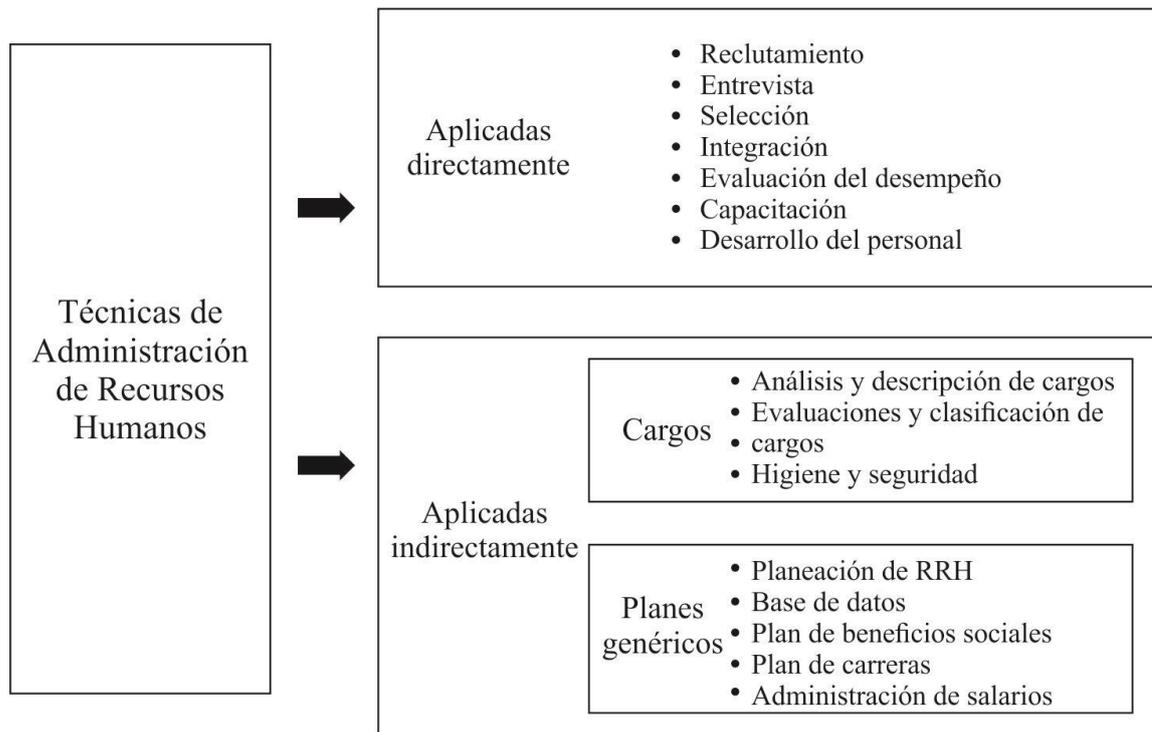


Figura 1: Técnicas de administración de recursos humanos

FUENTE: Chiavenato (2000)

2.2.2. VALOR DEL CAPITAL HUMANO

En el estudio de la administración, se debe destacar la importancia y grado de relevancia que el área de recursos humanos tiene para una empresa.

“El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información (...) la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización (...) es la esencia de la administración de recursos humanos” (Bohlander y Snell, 2009).

Bohlander y Snell (2009), explican cómo las personas vienen a formar parte de la organización a un nivel significativo, dando valor agregado en las organizaciones. La gestión de este recurso y de sus capacidades es la razón de ser de la administración de los recursos humanos.

Al tener las empresas, conocimiento de la importancia de la administración de recursos humanos, pueden insertar nuevas tendencias en su gestión con el fin de buscar mayor provecho y lograr el desarrollo de las personas de la organización. Esto se expone en el proceso de modernización propuesto en el artículo en la revista Reforma:

“La administración de los recursos humanos en las empresas es un área en proceso de modernización, un área en búsqueda de ofrecer mayor sensibilidad que va directo a la re-humanización y a lo vital que hay dentro de cada individuo, logrando que en su relación con los demás, forme esferas más productivas en lo personal y laboral” (Reforma, 2011).

Esta modernización orientada en la re-humanización, busca lograr una sinergia entre el personal y sus habilidades aplicadas en la empresa, logrando así, tener gente más comprometida con un desarrollo personal y organizacional.

Evaluando los efectos del desarrollo de personal, existen ciertos problemas para tomar decisiones en cuanto a la inversión y desarrollo de los recursos humanos. Existen ciertos estudios en los que se evalúa la inversión en el capital humano y su efecto en la productividad, sin embargo, es complicado resumirlo y valorizarlo debido su carácter subjetivo.

La evaluación del capital humano da una referencia de la productividad de la empresa en los programas de capacitación y entrenamiento donde resulta complicado establecer porcentaje de mejoras de productividad, y establecer de manera directa los efectos que estos tienen en la productividad y el rendimiento mismo de estos procesos.

2.2.3. GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Ante las nuevas tendencias de importancia y valor del capital humano, se han establecido y repotenciado estrategias de cómo gestionar el personal de manera que se tenga un mayor beneficio y desarrollo del talento humano.

Según la experiencia de HayGroup, se recomienda el uso de estrategias sobre la gestión del talento humano; en ellas, se resalta la identificación, atracción, retención y desarrollo del talento humano, las cuales deben tener una comprensión desde la organización hasta el personal ingresante. Por ello, se menciona la importancia de identificar y lograr ocupar a

los individuos con alto potencial en cargos de liderazgo. De igual forma, destaca la importancia de los requerimientos del talento, es decir, se debe tener una planificación sobre los requerimientos, con prioridades y una cultura que respalda la demanda de estos perfiles.

De esta manera, al tomar mayor importancia al talento humano para la empresa, se busca el desarrollo e integración de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal, lo que logra respaldar la administración y al mismo tiempo, el desarrollo del personal que se incorpora a la empresa.

Otro aspecto de la gestión del reclutamiento y selección de personal es la estrategia desarrollada en la adquisición del personal. Tal como lo indica el Cuadro 1, se analizan tres factores: la facilidad de desarrollo del conocimiento relacionado, la urgencia con la que se necesita el puesto y la necesidad de mantener al personal en el puesto. Estos relacionados al puesto y al sector de la empresa, determinan el enfoque con el que se trabaja el reclutamiento y selección de personal según las necesidades y requerimientos específicos.

Cuadro 1: Factores de estrategia de reclutamiento

Facilidad desarrollo	Urgencia	Necesidad de retención	Enfoque sugerido
Baja/Moderada	Baja/moderada	Alta	Contratar
Alta	Baja	Alta	Formar/desarrollar
Baja	Alta	Baja	Utilice temporales o consultores
Baja/moderada	Moderada/alta	Baja	Fuente exterior

FUENTE: Davenport (2006)

2.2.4. PLANEACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Una parte clave de la planeación del reclutamiento y selección de personal es el pronóstico de demanda de personal que ingresará a la empresa.

El pronóstico de personal trata directamente las necesidades y capacidades de la empresa, relacionando directamente al área de planeación estratégica de la empresa. Recursos humanos relaciona tres factores para una óptima gestión: el pronóstico de la demanda, pronóstico de la oferta y el equilibrio de la oferta y la demanda. Con ello evitan problemas de capacidades, eficiencia y desarrollo del personal, ya que se tiene al personal esperado según las demandas de requerimientos en el desarrollo de la organización.

También existe una herramienta útil para evaluar la tendencia. Esta herramienta es un método cuantitativo que se basa en definir un indicador organizacional. Luego, al tener la historia del tamaño del personal y dividirla con el indicador organizacional, resulta la productividad media de los trabajadores.

2.2.5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las organizaciones utilizan los análisis y las descripciones de puesto para diversas cuestiones, por ejemplo, la base para desarrollar programas de capacitaciones o para determinar cuánto se debe pagar por los distintos puestos. No obstante, el uso más familiar de las descripciones de puestos es probablemente como fundamento para decidir qué tipos de personas reclutar y después la selección para los puestos de la compañía.

El proceso de reclutamiento y selección puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos mediante el reclutamiento interno y externo.
- Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y dependiendo del caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
- Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.

- Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
- Lograr que el(los) candidato(s) pase(n) por uno o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de qué candidato contratar y que ofrecimientos deben hacersele. (Dessler, 2004, p. 40-41)

2.2.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan, son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza eficientemente en el departamento de recursos humanos, no se logra los objetivos determinados anteriormente. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o una selección desafortunada, franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se debe ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

A menos que el proceso entre el inicio y el fin del mismo se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda actividad corre el peligro de ser juzgada por igual por candidatos y ejecutivos como innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

2.2.7. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Al iniciar el proceso de selección y reclutamiento, la organización empieza por el primer paso que consiste en la búsqueda de candidatos para el requerimiento dado. Esta búsqueda se hace en el mercado de recursos humanos.

El mercado de recursos humanos viene a ser el conjunto de fuentes con las que cuenta la empresa para atraer candidatos para satisfacer sus requerimientos. Estas fuentes son identificadas y localizadas para usar diferentes técnicas de reclutamiento de candidatos. En la Figura 2 se presentan las categorías de las fuentes con las que cuentan las organizaciones para atraer y reclutar personal.

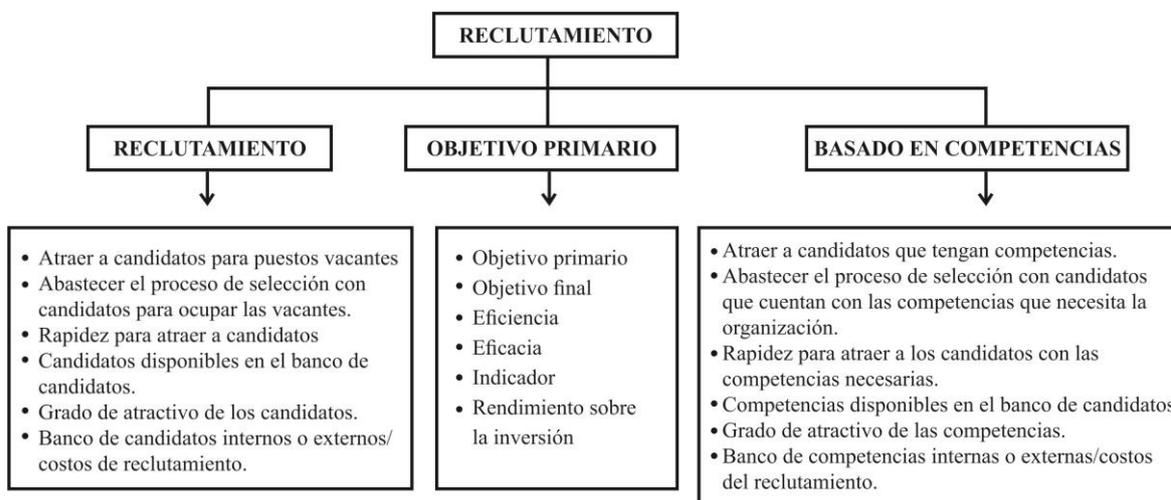


Figura 2: Proceso de Reclutamiento

FUENTE: Rivero (2005)

Según Rivero (2005), el fenómeno que crea un problema de falta de personal en las empresas son las fallas provenientes de selección y reclutamiento. La búsqueda de personal tiene como factor limitante la falta de inversión en el área, lo que lleva a trabajar con empresas externas o por internet; en ambas situaciones no tiene mayor seguimiento, resultando con personal no calificado. Además, el problema no radica tanto en la falta de personal sino más bien en la falta de personal calificado para puestos específicos.

Es así como se entiende que es necesario encontrar personal calificado para los puestos, lo cual demanda esfuerzos en el área de selección y reclutamiento. Ello tiene directa relación con las fuentes que se usen del mercado de recursos humanos y hace notoria la importancia de las fuentes de selección de personal.

2.2.8. IMPORTANCIA DE RECLUTAMIENTO

Es un proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.

La capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc. Todo ello le permite contar con una reserva de candidatos a las vacantes disponibles de empleo. Sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

a. RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

Vistas las diferentes fuentes del mercado de recursos humanos, procedemos a clasificar la búsqueda a partir de la procedencia de los candidatos.

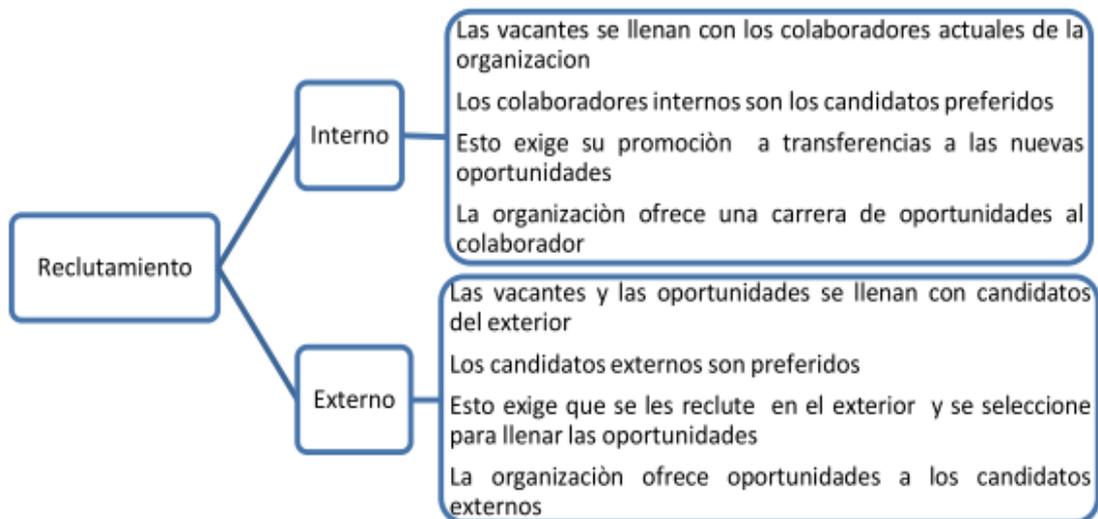


Figura 3: Proceso de reclutamiento interno y externo

FUENTE: Chiavenato (2000)

La Figura 3 muestra cómo es que existen candidatos de empleados dentro de la empresa que vienen a constituir el reclutamiento interno, mientras que los empleados disponibles y de empresas externas vienen a constituir el reclutamiento externo.

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto de trabajo dentro de la propia empresa. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos (Werher, 2000).

En un balance de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, se establece en el Cuadro 2:

Cuadro 2: Ventajas y desventajas del reclutamiento

Tipo de Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Económico	Exigencia en el potencial
	Rápido	Conflictos de interés
	Mayor validez y seguridad	Incompetencia en el cargo
	Motivación	
	Aprovechar el entrenamiento	
	Sana competencia entre empleados	
Externo	Nuevo talento y experiencias	Toma mayor tiempo
	Renueva y enriquece el recurso humano	Costoso y exige inversión
	Aprovecha preparación y desarrollo del personal realizado de otras empresas	Riesgo por candidatos externos
		Barreras al desarrollo del capital interno
		Afecta política salarial

FUENTE: Chiavenato (2000)

Es así como se ven las ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento, provenientes básicamente entre la facilidad y aseguramiento del tipo y desempeño de

candidatos internos, en comparación al aprovechamiento de la experiencia y habilidades nuevas de candidatos externos.

En la actualidad, el desarrollo de la tecnología de información se ha expandido a las áreas y actividades de recursos humanos, generándose el término e-reclutamiento, que viene a ser el método de reclutar personal mediante internet. Esto genera que las empresas puedan publicar, seleccionar y tomar decisiones de reclutamiento de forma muy rápida y eficiente.

Por otro lado, la captación de personal externo tiene diferentes problemas y fallas en encontrar personal calificado para los puestos requeridos en las empresas. Por ello, a pesar de existir estas herramientas en línea de búsqueda de personal y empresas especializadas en ello, persiste un problema en encontrar el personal calificado según el perfil requerido por la empresa.

b. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Cuadro 3: Proceso de reclutamiento

Perfil	En conjunto con el cliente se define los requerimientos del puesto y el perfil del candidato.
Extracción	Utilizando las poderosas herramientas de búsqueda de bases de datos, se extraen los datos de los candidatos idóneos para la posición.
Invitación	Se contacta a los candidatos y se los invita a participar en el proceso.
Selección	Utilizando las herramientas de comparación se selecciona a los candidatos más idóneos para la selección.
Entrevista	Se efectúa una entrevista utilizando el modelo simplificado de selección por competencia.
Referencia	Se efectúa un chequeo completo de referencias de trabajos anteriores con el soporte de base de datos especializados (DATUM + antecedentes policiales).
Finalista	Se da a conocer tres finalistas como mínimo, idóneos para la posición.

FUENTE: Elaboración propia

c. SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Chiavenato (2000), la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y la organización es la meta del proceso de selección. El mismo que utiliza una serie de etapas, como la revisión de solicitudes, elección de la técnica de selección, verificación de las referencias, proceso de decisión y el examen médico. Realizada la investigación se puede decir que la selección de personal es la de escoger entre los candidatos que anteriormente se han reclutado, a aquel que se ajuste más al cargo de la vacante, en base a los datos e informaciones y especificaciones del cargo que debe ser llenando y a las exigencias que requiera el cargo. Además, es un sistema de comparación y de toma de decisiones porque que se compara al candidato con el puesto a ocupar y se toma la decisión de si es apto o no. De esta manera se logra recolectar la información mediante ciertas etapas para solucionar dos problemas básicos (Figura 4).

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

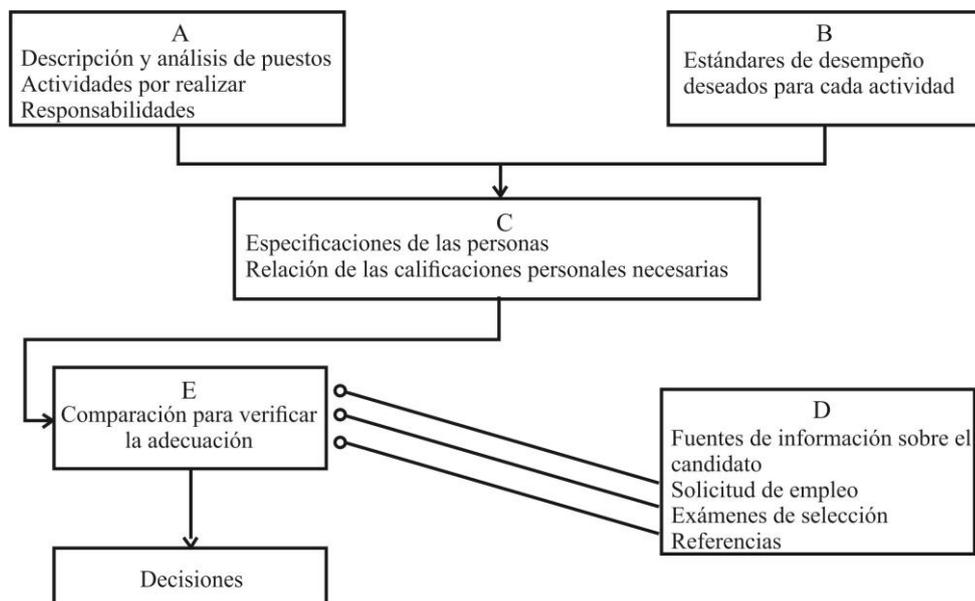


Figura 4: Proceso de selección de personal

FUENTE: Chiavenato (2014)

Según Bryars y Rue (1997) se puede distinguir dentro del proceso de selección, una serie de fases comunes (Figura 5).

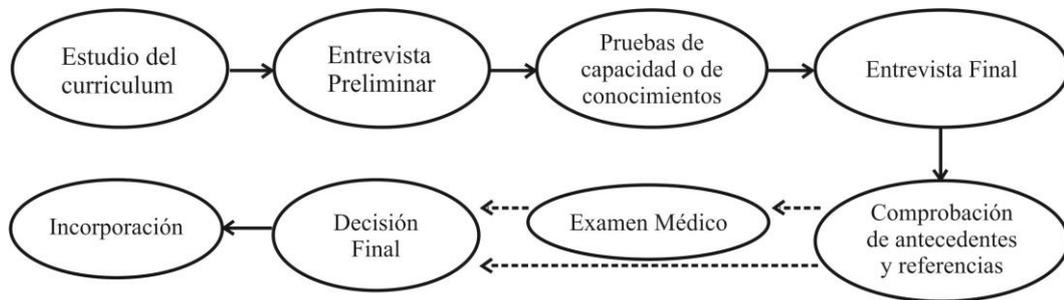


Figura 5: Proceso de selección

FUENTE: Bryars y Rue (1997)

Para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), la selección de personal consiste en los diferentes tipos de evaluaciones que realizan las empresas con el objetivo de elegir una persona que cumpla requisitos que le permitan incorporarse y cumplir lo requerido en el momento por el centro de trabajo y que además, esté preparado para adaptarse a los cambios y necesidades del centro de trabajo en el futuro. En general las empresas seleccionan a su personal en varias etapas, sin embargo, puede variar de acuerdo a la organización, al puesto y a las características del mismo proceso; estas son:

- **Requerimiento:** Es el momento en que la empresa crea una vacante de trabajo para sustituir a algún otro trabajador o simplemente la creación de un nuevo puesto de trabajo. El requerimiento contiene los requisitos que debe reunir el nuevo trabajador como los conocimientos exigidos, la experiencia laboral, las características personales y las habilidades blandas que le permitan desempeñarse en el puesto.
- **Reclutamiento:** Es el proceso por el cual las empresas convocan y reciben el currículum vitae de los postulantes a puestos de trabajo para conseguir la mayor cantidad de personas que cumplan los requisitos exigidos para el puesto de trabajo.
- **Preselección:** En esta etapa se evalúan todos los CV presentados y la empresa se queda sólo con los candidatos que cumplan los requisitos solicitados.
- **Evaluación psicológica, psicotécnica y técnica:** En esta etapa el empleador aplica a los postulantes una serie de evaluaciones para obtener información sobre la personalidad, el potencial intelectual, las habilidades numéricas, verbales,

espaciales, entre otras, que le permitirán decidir qué candidato es el que más se adecúa al perfil del puesto. Las empresas utilizan diversas técnicas y herramientas de evaluación: evaluaciones psicológicas, pruebas proyectivas, pruebas de potencia, pruebas técnicas, dinámicas grupales, entrevistas, etc.

- La Entrevista: En esta etapa sólo acceden los candidatos con posibilidades de ser contratados. Consiste en la indagación que realiza el entrevistador a los postulantes.
- Toma de decisión: Esta etapa consiste en la selección que realiza el empleador, de la persona que cubrirá el puesto de trabajo requerido por la empresa.

Cabe mencionar que en lo que se refiere al reclutamiento externo, se ha generado en los últimos años una tendencia de captar y filtrar personal mediante herramientas online.

d. COSTOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Los costos relacionados a la selección y reclutamiento de personal tienen gran importancia en la gestión del área, ya que son indicadores sobre la eficiencia y los costos involucrados. Al manejar y controlar estos indicadores se pueden dar mejoras de productividad, reducción de la rotación y del tiempo de contratación.

En primer lugar, se destaca el costo en el proceso de selección del trabajador, el cual es analizado como el costo del proceso de selección entre el sugerido por el nivel del trabajador en base a su remuneración mensual. Según Mazabel (2011), la fórmula costo selección del personal (CS) es el siguiente:

$$CS = \frac{\text{Costo del proceso}}{\text{Remuneración mensual}} \times 100 = \%$$

Esta fórmula es muy importante, ya que nos da un indicador sobre cómo se está gestionando la eficiencia en el proceso integral de conseguir a los empleados.

Por otro lado, existe el indicador que evalúa el tiempo de selección. Este se valoriza según el impacto económico (IE) generado del tiempo de contratación por la producción del

trabajador en dicho tiempo. Según Mazabel (2011), la fórmula para calcular el IE es el siguiente:

$$IE = \text{Producción Día } S/ \times \text{Días de selección} = S/.$$

De esta manera, se puede establecer con facilidad el impacto del proceso de selección en el tiempo que el cargo no está laborando. Este costo es importante ya que nos da guía con respecto a la actividad y los tiempos involucrados.

2.2.9. GESTIÓN DE PROCESOS

En primer lugar, para entender la gestión por procesos debemos definir lo que significa un proceso. Según Pérez (2004), un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados. Estos resultados generan valor, el cual es percibido por el cliente.

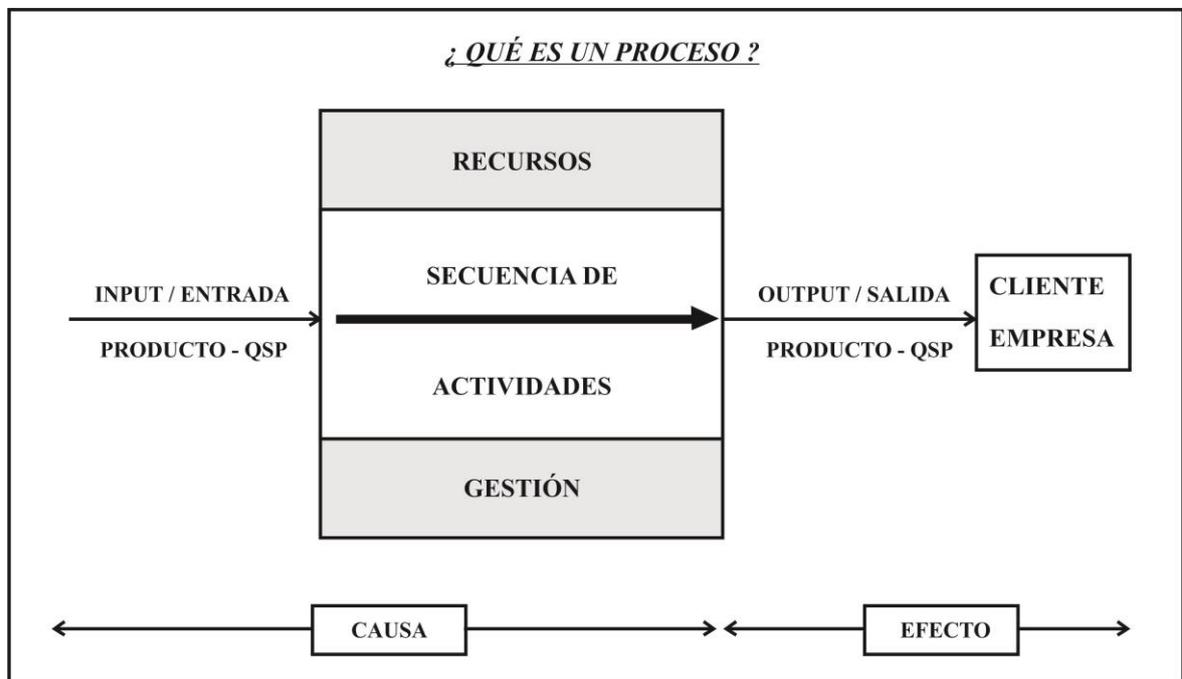


Figura 6: Gestión de procesos

FUENTE: Pérez (2004)

La Figura 6 presenta claramente los elementos y factores que intervienen en un proceso teniendo las entradas, actividades, recursos, gestión y el producto final que lo percibe el cliente, ya sea interno o externo.

Al tener claro el concepto de proceso, nos orientamos a lo que se conoce como la gestión basada en procesos. Esta gestión rompe con el esquema de una organización funcional, ya que se basa en desarrollar tres tipos de principales procesos que maneja la empresa:

- Los operativos: flujo de material e información.
- Soporte: soporte de personal y equipos.
- Estratégicos: orientándose a la directriz de los demás procesos.

2.2.10. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Se puede definir la gestión de la calidad total de la siguiente manera:

“...filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas de la organización” (Gonzales, 2007).

De esta manera, se entiende cómo un sistema de gestión integral busca la mejora continua de los productos y/o servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos. En la actualidad, este sistema ayuda a cubrir las exigencias y demandas del cliente y del mercado, los cuales tienen exigencias y estándares cada vez más altos y competitivos (Figura 7).

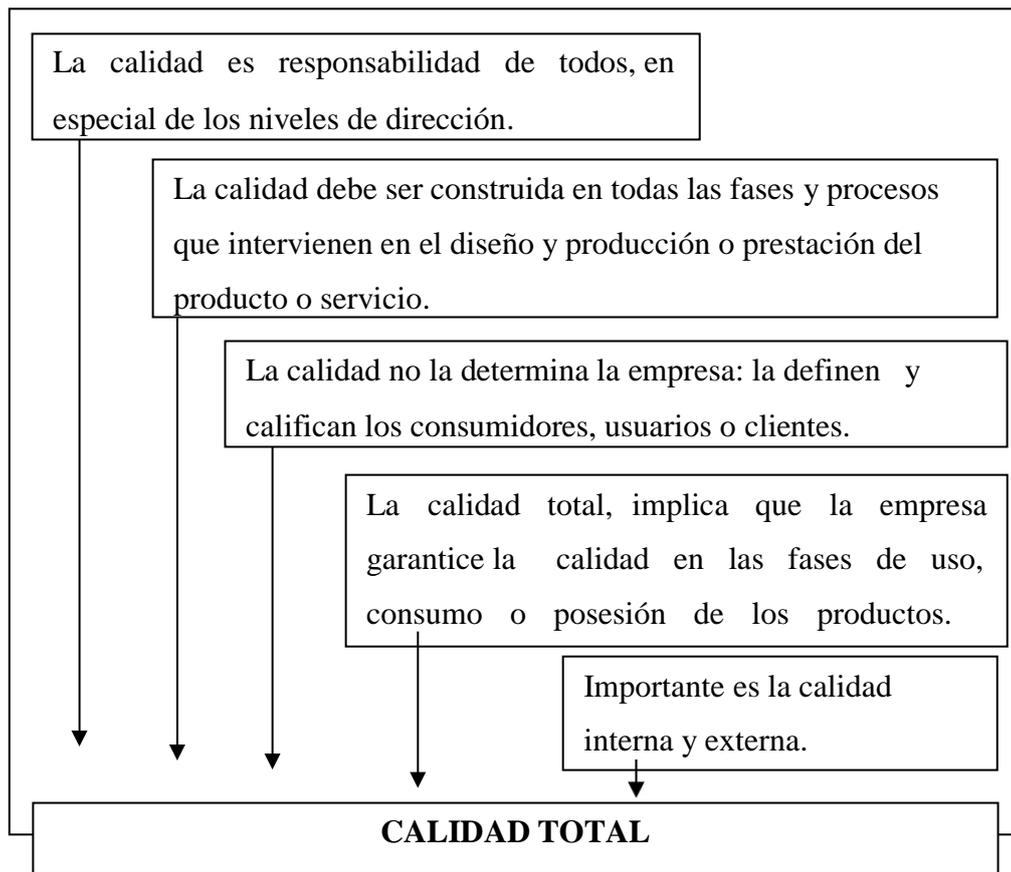


Figura 7: Gestión de calidad

FUENTE: Gonzales (2007)

Es así que la calidad total tiene un proceso que va desde los procesos internos hacia los externos, pasando por la garantía de los productos y servicios, percepción de la misma, y llegando al diseño y dirección de la empresa. Esto logra un sistema de calidad total que parte y abarca toda la empresa, asegurando y planeando la calidad integral.

2.2.11. CONTEXTO EN EL SECTOR DE AGROEXPORTADOR

La actividad agroexportadora del Perú ha demostrado un dinamismo sin precedentes durante la última década. ¿Cómo aprovechar este dinamismo para trasladarlo a la población en general, a los agentes económicos, a las mujeres y a la población pobre del país? Para que estos efectos ocurran y sean sostenibles, evidentemente el mecanismo tiene que ser el empleo, sea este directo o indirecto, pero sostenido y en condiciones laborales aceptables.

Justamente, la agroindustria es promisoría en este sentido por la naturaleza intensiva en mano de obra en todas las etapas de su cadena productiva. Dos casos emblemáticos de la agroexportación peruana son estudiados aquí: los espárragos en la región La Libertad y las uvas en la región Ica. Dado el sesgo de la agroexportación por contratar mano de obra femenina, es indispensable entender los alcances y límites de tal demanda laboral. El presente estudio busca identificar variables y determinantes que permitan potenciar los efectos favorables del dinamismo de la agroexportación en el empleo, ingresos y bienestar de los trabajadores, en especial de las trabajadoras y sus familias, por tanto se exploran variables que puedan trasladar el dinamismo de la agroexportación a los ingresos laborales femeninos, como posibles formas de reducir la pobreza de sus familias.

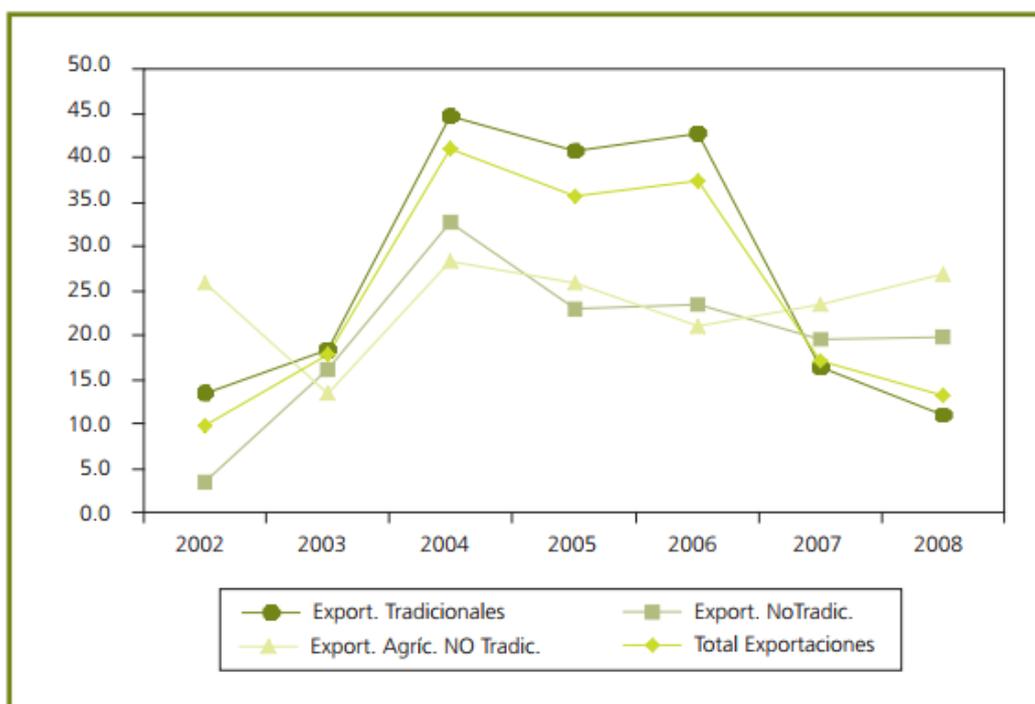


Figura 8: Crecimiento de exportaciones por tipo

FUENTE: Valcárcel (2003)

El crecimiento que se observa hasta el 2007 (Figura 8), se ha dado en medio del proceso de globalización de la economía mundial, de múltiples acuerdos y Tratados de Libre Comercio (TLC) del Perú, así como de reformas internas que han dado lugar a significativos cambios para sectores productivos específicos. Parte de los cambios han significado nuevas oportunidades, en especial para productos y exportaciones no tradicionales.

2.2.12. MERCADO LABORAL

En términos generales, de acuerdo al Ministerio de Agricultura (MINAGRI), la agricultura emplea el 26% de la PEA nacional y el 65.5% de la PEA del área rural. En contraste con su capacidad de generar empleo, es uno de los sectores con menor productividad de mano de obra debido al bajo nivel educativo de la fuerza laboral en el ámbito rural. Además, como se sabe, en el Perú rural coexisten diversos tipos de unidades productivas, incluidos campesinos, pequeños y medianos productores, cooperativas agrícolas y otras formas asociativas, así como grandes empresas, incluidas las agroindustriales (Trivelli et al, 2006).

En el caso específico de las áreas agroindustriales, diversos actores sociales están detrás de la construcción del nuevo modelo agroexportador. Por un lado se trata de un empresariado nativo no necesariamente con tradición en inversiones en el agro y de empresas transnacionales, y por el otro, de miles de asalariados agrícolas, obreras fabriles y pequeños y medianos agricultores” (Valcárcel, 2003)

Asimismo, en otro estudio de Manpower, orientado en específico a la situación en el Perú, las tendencias de requerimiento de personal por rubros económicos, se tiene que la agricultura tiene un porcentaje proyectado, con cifras de 15% de crecimiento. Según la Figura 9, la proyección en el requerimiento de personal en la construcción estaría ligada al crecimiento abrupto visto en la producción agroexportadora.

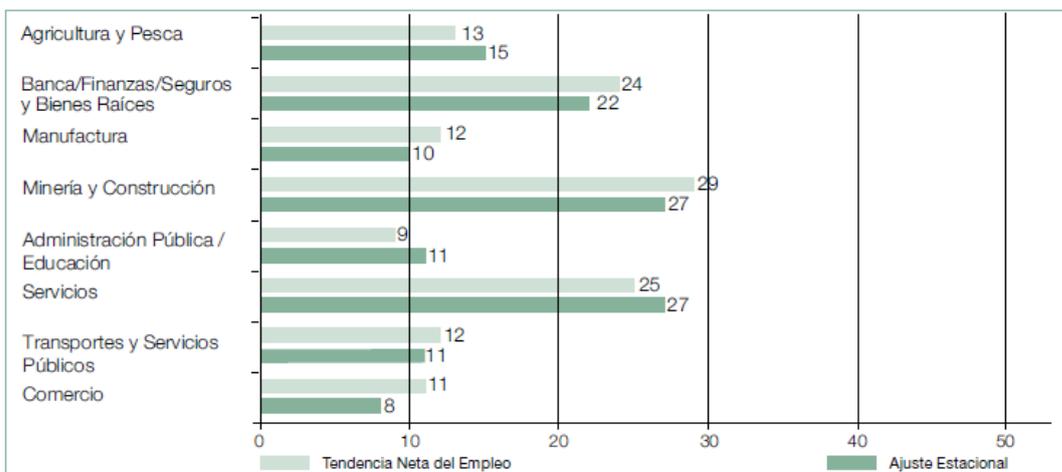


Figura 9: Proyección de incremento de personal por rubros

FUENTE: Valcárcel (2003)

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administración de recursos humanos:** La función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.
- **Reclutamiento:** El reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo.
- **Selección:** Se define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.
- **Gestión de procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y transforman elementos de entrada en resultados

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR

El presente trabajo se desarrolló en el área de recursos humanos de la empresa Agrícola La Venta, que se encuentra ubicada en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el año 2016.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

La presente estudio es de tipo descriptivo – exploratorio, en el que se busca exponer la relación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal, y en base a ello, proponer una mejora en el área de Recursos Humanos en la empresa Agrícola La Venta.

3.3. DISEÑO

El diseño fue no experimental de corte transaccional o transversal porque las variables no se manipularon deliberadamente y porque la investigación se dio en un momento determinado del tiempo, respectivamente.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Análisis documental: Se recurrió a bibliotecas, internet e investigaciones anteriores desarrolladas en referencia al problema objeto de estudio que sirvieron de guía para continuar con la ejecución del mismo.
- Investigación de campo: Se recopiló información necesaria y confiable visitando personalmente las instalaciones de la empresa, utilizando la técnica de observación del comportamiento laboral y encuestas al personal, obteniendo así la mayor cantidad de información referente al problema objeto de estudio.
- Encuestas: Con la aplicación de encuesta se obtuvo información para conocer cuáles son las expectativas del trabajador y su nivel de aceptación en el mismo.
- Observación directa: Fue utilizada para observar el desempeño del personal y para comprobar de qué manera realizan sus funciones.

- Entrevistas: Se realizó entrevistas al personal encargado de la selección de personal del área de recursos humanos.
- Instrumentos: Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron:
 - Guía de observación: Permite encausar la acción de observar conceptos y definiciones que favorezcan a la organización,
 - Cuestionarios: Instrumento utilizado en el desarrollo de la investigación que ayuda a recoger información en un tiempo relativamente breve.
 - Guía de entrevista: Utilizada para recolectar información que será útil en el análisis de identificación de información.

3.5. POBLACIÓN

Se contó con 150 operarios y 20 trabajadores administrativos de la empresa Agrícola La Venta, en las épocas de baja producción.

3.6. MUESTRA

Se trabajó con un subconjunto de la población, puesto que fue imposible hacerlo con el total de los elementos de la población. Por ello se consideró un 20 % de la población. Los extractos seleccionados fueron los siguientes (Cuadro 4):

Cuadro 4: Muestra poblacional

	Población	Instrumento
Administración RR.HH.	1	Entrevista
Personal	33	Encuesta
Total	34	

FUENTE: Elaboración propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de las encuestas a los operarios y trabajadores administrativos de la empresa Agrícola La Venta, fueron las siguientes:

Según el Cuadro 5, Figura 10, la mayor parte del personal (22) fue reclutado a través de recomendaciones, siendo el equivalente a un 65%, mientras los que fueron reclutados a través de los medios de comunicación solo fueron 12 (35%). Estos últimos dieron pruebas de admisión o entrevistas de selección de personal para poder empezar a trabajar en la empresa.

Cuadro 5: Forma de reclutamiento del personal

Forma	Frecuencia	Porcentaje
Medios de comunicación	12	35%
Recomendaciones	22	65%
Total	34	100%

FUENTE: Elaboración propia

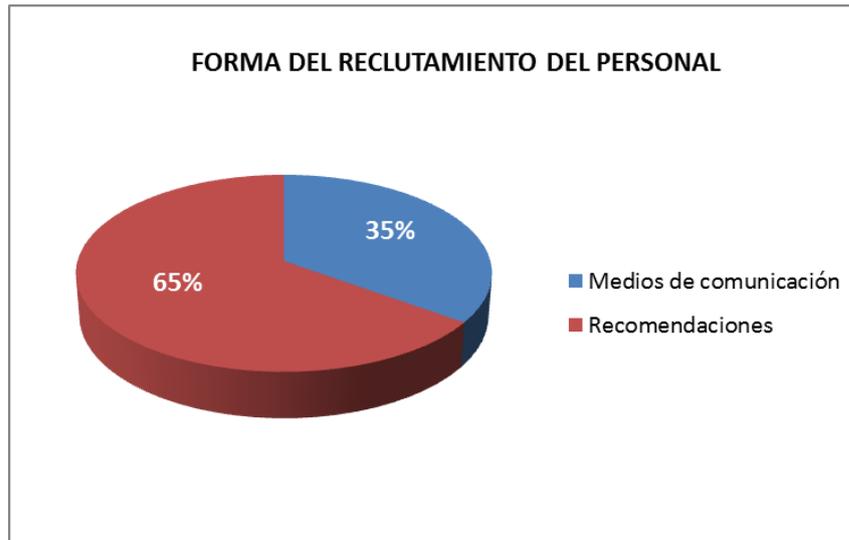


Figura 10: Forma de reclutamiento del personal

FUENTE: Elaboración propia

Las dos formas de reclutamiento, hacen que los aspirantes demuestren sus capacidades y mejores aptitudes para la vacante a ocupar, sin embargo, la empresa deben tratar de utilizar más los medios de comunicación para atraer una amplia diversidad de opciones y poder seleccionar al más capacitado.

Por otro lado, según el Cuadro 6, Figura 11, el 29% de los empleados afirmó haberse sometido a algún proceso de selección del personal, mientras que un 71% dijo que no se sometió a ningún proceso de selección de personal.

Cuadro 6: Trabajadores que pasaron por el proceso de selección de personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	29%
NO	24	71%
TOTAL	34	100%

FUENTE: Elaboración propia



Figura 11: Trabajadores que pasaron por proceso de selección de personal

FUENTE: Elaboración propia

Cabe resaltar que el índice de reclutamiento y selección de personal por parte de la empresa, ha sufrido variaciones constantes. Como se aprecia en el Cuadro 7 y Figura 12, los meses que tuvieron un índice más alto, fueron mayo y agosto debido a que en estos meses, la empresa eleva su producción para el mercado internacional, por lo que la demanda de producción es alta y por ende la escasez de mano de obra es mayor. Esto implica que el reclutamiento y selección de personal en dichos meses tiene que ser más efectivo.

Cuadro 7: Índice de reclutamiento y selección de personal

MES	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
ENERO	0%
FEBRERO	2%
MARZO	4%
ABRIL	15%
MAYO	18%
JUNIO	2%
JULIO	8%
AGOSTO	20%
SEPTIEMBRE	12%
OCTUBRE	6%
NOVIEMBRE	8%
DICIEMBRE	5%

FUENTE: Elaboración propia



Figura 12: Tendencia de reclutamiento y selección de personal

FUENTE: Elaboración Propia

En la Figura 13, se muestra a detalle las áreas en las que la empresa Agrícola La Venta, demanda personal. Se puede observar que el área agrícola, es el que requiere de mayor mano de obra (85%), encontrándose actividades labores culturales, riego, aplicaciones sanitarias, servicios generales y cosecha. Esto conlleva a que el área de recursos humanos deba tener una propuesta de mejora adecuada para el reclutamiento y selección del personal en el sector agrícola.



Figura 13: Requerimiento de mano de obra por áreas

FUENTE: Elaboración propia

4.2. DISCUSIÓN

El indicador promedio del índice de reclutamiento y selección de personal del 20% y 18% en los meses de mayo y agosto respectivamente, hacen que la empresa Agrícola La Venta refuerce el área de reclutamiento y selección de personal para cubrir las necesidades de mayor producción.

Una empresa agrícola posicionada en el mercado agroexportador como Agrícola La Venta, no puede tener carencias ni deficiencias en su sistema de reclutamiento y selección de personal cuando existe una demanda de producción en el mercado. La ineficiencia de este sistema puede incurrir en elevados costos de gestión de recursos humanos y capacitaciones. Al respecto Chiavenato (2014) señala que un adecuado proceso de selección eleva la eficiencia y mejora los procesos de selección, por lo que el perfil de los nuevos colaboradores se ajustará de forma más precisa a lo requerido por la empresa.

La adecuada planificación de los recursos humanos debe anticiparse a la necesidad de las habilidades y competencias que la empresa requiere, en ese sentido, el actual sistema de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la empresa Agrícola La Venta, se basa en dos aspectos:

- Reclutamiento y selección para el personal agrario (obreros): Generalmente el trabajo se realiza desde las unidades operativas a través del área de recursos humanos de una manera muy práctica, sin la experiencia que se necesita para dicha labor. No existe otros filtros de revisión y antecedentes, por lo general solo ingresan con su Documento Nacional de Identidad (DNI).

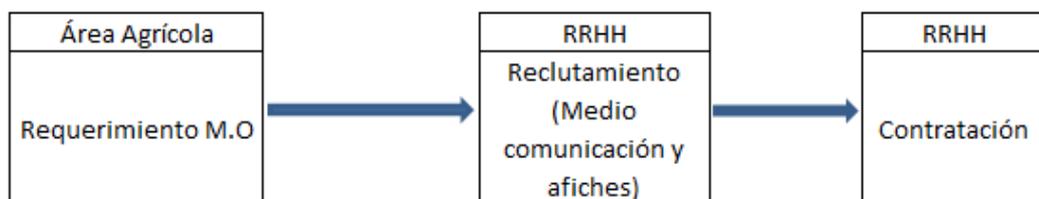


Figura 14: Sistema de reclutamiento y selección de personal agrario (obrero)

FUENTE: Elaboración Propia

- Reclutamiento y selección para el personal administrativo (empleados): El trabajo que se realiza en el actual sistema de reclutamiento y selección de personal es un poco más al detalle ya que algunos de ellos son puestos de confianza y hasta puede darse por recomendación del jefe de área.

4.3. PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Se propone la mejora al sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa Agrícola La Venta, siendo indispensable detectar cual es el área que requiere más personal y porqué, además de evaluar la necesidad y la alineación del perfil a la vacante por cubrir. Cabe resaltar que al margen del tipo de puesto de trabajo, la preferencia va por personas con capacidad de adaptarse a cambios inesperados en el tiempo (Figura 15).

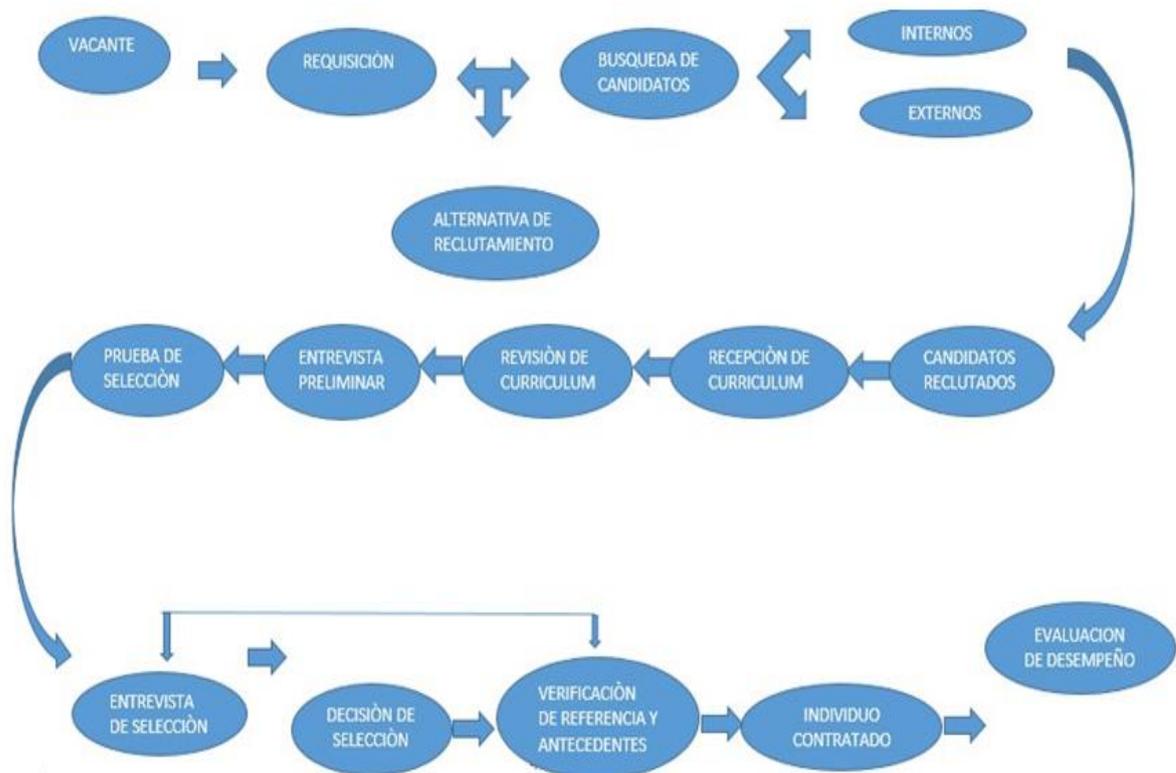


Figura 15: Proceso del sistema de reclutamiento de selección de personal

FUENTE: Elaboración propia

4.3.1. VACANTE

Se enfoca en seleccionar a la persona idónea para trabajar en la empresa y los procesos que son utilizados para incluir nuevo personal en la institución. Este primer proceso abarca el reclutamiento y selección de personal.

4.3.2. REQUISICIÓN

Se utiliza para conocer la existencia de la vacante del área solicitante y va acompañada de la descripción del puesto vacante con el respectivo perfil del candidato. El jefe de área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal (Cuadro 8) y esta solicitud será entregada al responsable del área del reclutamiento quien será el encargado de la recepción de la solicitud.

Cuadro 8: Requerimiento de contratación y selección de personal

1. SOLICITANTE			
EMPRESA:		FECHA DE SOLICITUD:	
GERENCIA:		PUESTO REQUERIDO:	
ÁREA:		PERSONA SOLICITANTE:	

2. TIPO DE REQUERIMIENTO					
MOTIVO:			TIPO DE CONTRATACIÓN:		STATUS:
	REEMPLAZO		INDETERMINADO		PERSONAL DE CONFIANZA
	LICENCIA		PLAZO FIJO		EMPLEADO
	ENFERMEDAD	ESTUDIOS	PLAZO INTERMITENTE		PERSONAL OPERATIVO
	VACACIONES	VIAJE	PRACTICANTE		PRACTICANTE
	MATERNIDAD				SERVICE
	INCREMENTO DE PUESTO EXISTENTE				
	PUESTO NUEVO				

3. REQUISITOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO									
EXPERIENCIA EN EL PUESTO		EDUCACIÓN						PERSONALES	
Más de 5 años		Secundaria completa		Inglés:		Otro Idioma:		SEXO	
				Bueno		Bueno		Hombre	
Entre 3 y 5 años		Técnico		Intermedio		Intermedio		Mujer	
				Básico		Básico		Indistinto	
Entre 2 y 3 años		Universitario		Microsoft Office				Rango de edad:	
Entre 1 y 2 años		Especialización		nivel	Excel	Word	PPT		
Menos de 1 año.		Maestría		Avanzado				Residir cerca de lugar de trabajo	
				Intermedio					
No requiere		Doctorado		Básico				si	No requerido
CARRERA REQUERIDA EN:									
ESPECIALIZACION EN:									
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:									
CONDICIONES ECONÓMICAS:									

4. OBJETIVO BASICO DE LA POSICION (Qué hace, como y para qué)

5. PRINCIPALES FUNCIONES (Detallar 5 - 8 funciones)

6. OTRAS CONSIDERACIONES AL PERFIL DE PUESTO
7.

8. COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO			Grados			
			A	B	C	D
Comunicador						
Honestidad						
Liderazgo						
Proactivo						
Responsabilidad						
Trabajo en equipo						
A: Alto		B: Bueno		C: En desarrollo		D: Mínimo requerido

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN RESPECTIVAS			
Jefe área Solicitante	Jefe de RR.HH.	Jefe de Administración & Finanzas	Gerente General *

*La firma del GG es exclusivamente en incrementos de puestos e incremento del sueldo base.

FUENTE: Elaboración propia

4.3.3. RECLUTAMIENTO

Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

4.3.4. MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO

Medios por los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares pueden ser internos y externos. Los medios de reclutamiento de la empresa Agrícola La Venta, son los siguientes:

- Avisos dentro y fuera de la institución (Figura 16).
- Espacios publicitarios en la radio.

- Utilizar al personal operativo y administrativo como portavoces para dar a conocer la existencia de una nueva vacante.
- Volantes.

AGRÍCOLA LA VENTA

REQUISITOS: Título universitario o Bachiller en

Amplios conocimientos en

Experiencia: Haber laborado en otras empresas en esta área, como mínimo un año.

Cualidades: Responsabilidad, confianza, eficiencia amabilidad, honestidad.

Edad: Entre 18 a 35 años.

Importante:

- Los postulantes presentarán una carpeta con su hoja de vida y datos personales.
- Buen ambiente laboral, buen sueldo y todos los beneficios de la Ley.
- Interesados acercarse a las instalaciones de la empresa.

Figura 16: Formato de aviso

FUENTE: Elaboración propia.

4.3.5. RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE CURRICULUM VITAE

El área administrativa tendrá la obligación de recibir el currículum vitae para su respectiva revisión y seleccionar todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos solicitados, a la vez de comparar los perfiles entre sí. Luego de haber realizado una

exhaustiva verificación de la información se procederá a elegir el currículum que cumpla por lo menos un 80% de los requisitos solicitados por el jefe de área. El formato de recepción de CV se muestra en la Figura 17.

<u>HOJA DE VIDA</u>	
DATOS PERSONALES	
Nombres:	
Apellidos:	
Edad:	
Nacionalidad:	
Dirección:	
Teléfono:	
<hr/>	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudios primarios:	
Estudios secundarios:	
Título de Bachiller:	
Títulos de estudios superiores:	
EXPERIENCIA LABORAL	
<hr/>	
<hr/>	
REFERENCIAS	
<hr/>	

Figura 17: Formato de recepción de currículum vitae

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 18 se muestra el detalle de las pruebas de selección para el reclutamiento del personal.

Pruebas de selección

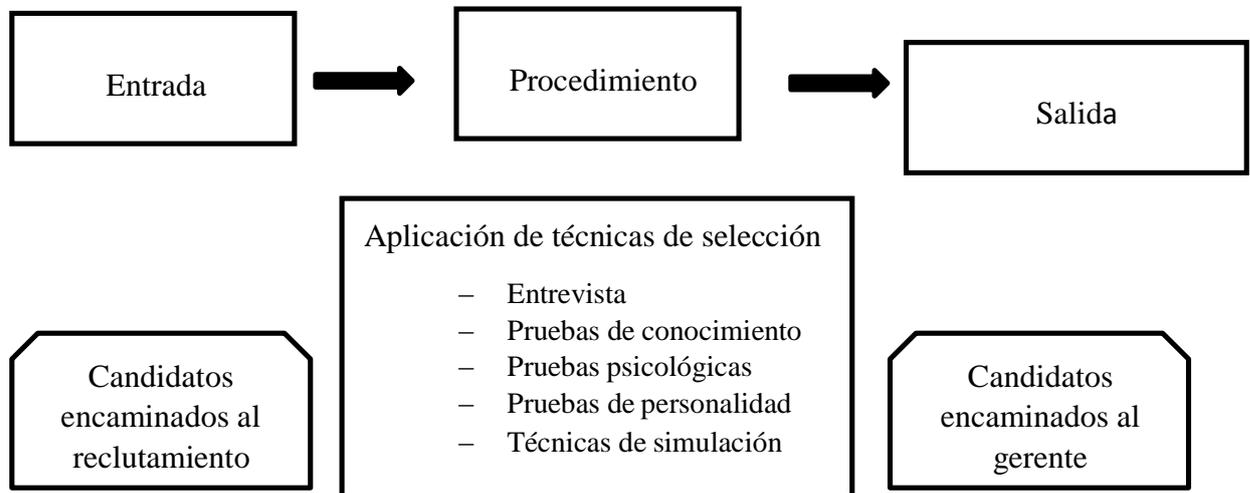


Figura 18: Proceso de selección de candidatos

FUENTE: Chiavenato (2001).

4.3.6. ENTREVISTA

Permite un contacto directo con el candidato para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, lo cual ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Es la técnica más utilizada en la realidad y tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. El formato de la entrevista se puede observar en el Cuadro 9.

Cuadro 9: Formato de entrevista

	FORMATO DE ENTREVISTA	FECHA DE EMISIÓN: 13 DE MAYO 2014
		VERSIÓN: 2
		DOCUMENTO CONTROLADO

FECHA: _____
 NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
 CARGO QUE SOLICITA: _____
 CON QUE VIVE: _____
 QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____

II. INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO? SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO

III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

¿CONOCE LA EMPRESA?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?	
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?	
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?	
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?	
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO? ¿QUE PROYECTOS TIENE?	
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?	

ASPIRACIÓN SALARIAL: _____

OBSERVACIONES

CONCEPTO FINAL : SE ADAPTA AL PERFIL NO SE ADAPTA AL PERFIL

Firma del
Entrevistador 1

Firma del
Entrevistador 2

FUENTE: Elaboración propia

4.3.7. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Con esta prueba se determinará el grado de conocimiento que el candidato posee (Cuadro 10).

Cuadro 10: Formato de prueba de conocimiento

		
Prueba de conocimiento	Fecha:	N°
Evaluador:		
Postula al cargo de:		
1 Poca dotación 2 Favorable (Buena) 3 Regular (Media) 4 Muy Buena 5 Excelente		
Factores	Intervalo de	Calificación
Datos objetivos	1a5	
Edad	1a5	
Estudios realizados	1a5	
Identificación con las nuevas Tecnologías	1a5	
Idiomas	1a5	
Conocimientos y Experiencia	1a5	
Capacidad negociadora	1a5	

.....

Evaluador

.....

Evaluado

FUENTE: Elaboración propia.

4.3.8. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Se implementan los test de inteligencia y aptitud, el cual representa un promedio obtenido y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Estos se utilizan como medida de desempeño y presentan tres características:

- Pronóstico
- Validez
- Precisión

4.3.9. PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Revelan rasgos generales de la personalidad determinados por el carácter (rasgos adquiridos y rasgos innatos), expresión corporal que emite.

4.3.10. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Se enfoca en el trato grupal y sustituye el método verbal o de ejecución por la acción social, para desarrollar el evento que se pretende analizar.

4.3.11. DECISIÓN DE SELECCIÓN

Se enfoca en la selección del candidato ideal para un puesto de trabajo específico, con la determinación en niveles de dichas exigencias, el cual indica qué factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente.

4.3.12. VERIFICACIÓN DE DATOS

Permite la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal. Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño en su trabajo.
- Características en las que sobresalía.

Se establece de manera obligatoria un período de prueba de tres meses, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

4.3.13. CONTRATACIÓN

Para ingresar a la empresa se requiere tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades. Por lo mismo, ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

El contrato en Agrícola La Venta se da de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, con el periodo de prueba.

V. CONCLUSIONES

1. Se presentó una propuesta para mejorar la eficiencia del proceso del sistema actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa Agrícola La Venta (Anexo 1).
2. Mediante la aplicación de la propuesta de mejora, se contó con un proceso más sistematizado, ordenado y completo para el reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de la empresa Agrícola La Venta.
3. Mediante la aplicación de la propuesta de mejora, se disminuyó la alta rotación e inestabilidad laboral de la empresa Agrícola La Venta, favoreciendo así, un buen clima laboral.
4. Mediante la aplicación de la propuesta de mejora, se redujeron los gastos de capacitación que generaba el anterior sistema de reclutamiento y selección de personal.

VI. RECOMENDACIONES

1. Debe revisarse periódicamente el sistema actual de reclutamiento y selección de personal con el fin de actualizarse constantemente de acuerdo a los nuevos avances del mercado laboral.
2. Hacer seguimiento a la baja rotación de personal a través de evaluaciones funcionales y de clima laboral.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bohlander, G.; Snell, S. 2009. Administración de Recursos Humanos.

Byars; Rue. 2010. Gestión de los Recursos Humanos. 10 ed. Irwin/ Mac Graw- Hill. 414 p.

Canela, M. 2005. Gestión de la Calidad. Ediciones UPC.

Cenzo, D.A.; Robbins, S.P. 1996. Gestión de los Recursos Humanos, John Wiley. Nueva York.

Chiavenato, I. 2014. Introducción a la teoría general de la administración. 8 ed. Pearson Educación. México McGraw- Hill. 490 p.

Chiavenato, I. 2001. Administración de Recursos Humanos. McGraw- Hill. México.

Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. McGraw- Hill. Colombia.

Davenport, T. 2006. Capital Humano creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona. Ediciones Deusto.

Dessler, G. 2004. Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano. 2 ed. Pearson educación. México.

El Comercio. 2009. Los procesos en la organización.

Gonzales, M. 2007. Introducción a la gestión de la calidad. España Delta Publicaciones.

Mazabel, C. 2011. Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su impacto Económico en la Organización.

Pérez, J.A. 2004. Gestión por procesos. Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid, España. ESIC. 310 P.

Rivero, A. 2005. Buscan personal y no lo encuentran. General Interest Periodicals. México.

Trivelli, C.; Escobal, J.; Revesz, B. 2006. Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú. IEP Ediciones. 276 p.

Valcárcel, M. 2003. Nuevas relaciones sociales entre los productores, la industria agroexportadora y las ONG en el sector agrario peruano. Estudio del sistema de producción de los espárragos entre 1980 y 2000. Tesis doctoral en Ciencias Sociales.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Propuesta del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

N°	USUARIO

FUENTE: Elaboración propia

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO

El presente procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de Agrícola La Venta S.A., se realiza con la finalidad de contar con los Recursos Humanos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, según las exigencias de cada puesto.

2. ALCANCE

Todos los colaboradores de la empresa

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la selección y contratación es por niveles, según lo siguiente:

- **Funcionario.** - La selección y contratación de un trabajador para el nivel funcionario es de responsabilidad del gerente general, con colaboración operativa del jefe de RR.HH.

- **Empleado.** - La selección y contratación del personal empleado es de responsabilidad del gerente del área, con colaboración operativa del jefe de RRHH.
- **Practicante.** - La selección y contratación del personal practicante es de responsabilidad del jefe de RRHH, quien presentarán una terna al jefe de área correspondiente.
- **Obrero.** - La selección y contratación del personal obrero es de responsabilidad del jefe de operaciones agrícolas o jefe de operaciones industriales correspondiente, quienes presentarán al personal obrero seleccionado al jefe de RR.HH.

4. DEFINICIONES:

De Reclutamiento

El reclutamiento de personal se realiza empleando los siguientes medios de difusión y otros de acuerdo al requerimiento de personal funcionario, empleado u obrero.

- Carta de invitación a medios formativos de nivel a participar de los procesos de selección, a efectos de contar con personal calificado y con adecuado potencial de desarrollo dentro de la empresa
- Se utilizará medios de difusión o comunicación para captar postulantes, mediante la publicación de avisos periodísticos, radiales y otros basados en textos claros, atractivos, concretos y que presenten adecuada presentación estética.
- La jefatura de RRHH deberá contar con un banco de datos y actualizarlos permanentemente.
- Se considerará como postulantes, al personal de Agrícola La Venta S.A., que reúna los requisitos o las condiciones para el puesto vacante, considerándolo dentro del proceso de selección como una posibilidad de desarrollo profesional o técnico.

De Selección

- Es política de Agrícola La Venta S.A. cubrir sus vacantes prioritariamente con personal de la empresa mediante traslados, transferencias o promoción interna de ser el caso.
- La selección de nuevo trabajador se hace sobre la base de la función académica, estudios, experiencia laboral, habilidades, destrezas, características personales, eficiencia y otros requisitos exigidos para el puesto.
- La responsabilidad del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal es exclusiva de la gerencia de área y el área de RRHH. Este proceso está libre de discriminación de raza, color, edad, religión, sexo, estado civil, opción sexual e incapacidad.
- La edad mínima para la contratación del personal es 18 años

Requisitos de los Candidatos

Los candidatos deberán reunir las siguientes condiciones:

Condiciones Generales

- Gozar de buena condición física y mental
- No tener Antecedentes Policiales
- No haber sido despedido, por falta grave antes de la empresa

Funcionarios

- Estudios universitarios
- Experiencia suficiente y consistente en el área correspondiente
- Dominio de herramientas informáticas
- Actitud de iniciativa y perseverancia, proactivo más que reactivo
- Habilidades de gestión por objetivos con respecto al marco funcional
- Soporte de trabajo bajo presión y tolerancia al fracaso
- Predisposición al trabajo en equipo
- Habilidades de interacción con otras personas a todo nivel
- No tener relaciones de parentesco con funcionarios de la misma compañía, hasta el segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad

Empleados

- Estudios universitarios o técnicos completos
- Dominio de herramientas informáticas
- Con iniciativa y perseverancia, proactivo más que reactivo
- Soporte trabajo bajo presión y tolerancia al fracaso
- Predisposición al trabajo en equipo
- No tener relaciones de parentesco con empleados de la misma compañía, hasta el segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

Practicantes

- Deben encontrarse cursando el último año de sus estudios universitarios o técnicos
- Conocimiento de herramientas informáticas
- Con iniciativa y perseverancia, proactivo más que reactivo
- Predisposición al trabajo en equipo

Obreros

- Estudios primarios completos
- Buena actitud para desarrollar su trabajo y seguir el cumplimiento de órdenes
- Soporte trabajo bajo presión.
- Predisposición al trabajo en equipo

5. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL OBRERO:

5.1 Reclutamiento:

- El Jefe de la Operaciones Agrícolas o Industriales en función a sus necesidades de mano de obra generará el Requerimiento de Personal (RP), para poder cubrir sus necesidades de producción.
- Este formato es enviado al Área de RRHH, 07 días útiles antes de la fecha de inicio de labor.

- Luego de ser recepcionado en el área de RRHH, se procede a realizar la convocatoria de personal de manera interna o externa medios de comunicación masivos según sea el caso.

5.2 Selección:

- El proceso de selección para personal obrero se efectúa teniendo en cuenta la base de datos existente, primando la contratación del personal en función a la eficiencia, cumplimiento de las labores y su desempeño en las campañas anteriores.
- El personal que se encuentre en la base de datos no debe pasar la prueba de labor en campo, exigida obligatoriamente al personal nuevo.
- El personal ingresante (nuevo o antiguo) debe ser evaluado por el médico de la empresa, quien elaborará una ficha médica la misma que deberá ser actualizada y se encontrará bajo custodia de la asistente social.
- El transporte de personal de producción ingresante es exclusivo y coordinado por RRHH, no podrán ser transportados en las movilidades destinadas al transporte del personal activo solo en la campaña alta.
- La formalización del ingreso del personal nuevo está a cargo del área de RRHH, según el procedimiento de inscripción de personal de producción, para tal efecto se llenarán la ficha básica de personal y el contrato de trabajo respectivo.
- La entrega del fotocheck se realiza luego de la formalización del trabajador, durante el día de formalización.

5.3 Contratación:

- El Área de RRHH es el encargado de preservar, mantener y controlar el correcto llenado de los documentos de personal ingresante, estos archivos se conservan y se administran por el Área de RRHH.

Siendo estos documentos los siguientes:

- Ficha Básica
 - Contrato de trabajo por triplicado
 - Ficha Basic (Planta Procesadora).
 - Declaración Jurada de Vida Ley
 - Entrega de Reglamento de Interno de Trabajo
 - Entrega de Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo
-
- Para el caso de trabajadores reingresantes se procede a buscar la ficha original, y realizar el llenado del movimiento de planilla.
 - El asistente de RRHH verifica si entre los obreros ingresantes existe algún obrero restringidos.
 - El obrero ingresante empieza a laborar después de haber cumplido con los requerimientos formales de registro e inscripción.

5.4 Formas de Contratación

- Los contratos para el personal obrero debern ser hechos a plazo fijo, en la modalidad intermitente, con mención a la campaña de contratación y con sujeción a la forma de retribución permitida por la legislación de promoción agraria.

6. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EMPLEADO:

6.1 Selección:

- El área o las áreas que requieran la contratación de personal, la coordinación se da con el área de RRHH con la finalidad de evaluar la necesidad de realizar un proceso de selección y contratación. Se tendrá en consideración lo presupuestado a principio de año en lo referente a las cargas de personal con la finalidad de no producir desviaciones de las cuentas.
- El área de RRHH anuncia mediante avisos en medios escritos o por intermedio de empresas especializadas en servicios de reclutamiento de personal, el concurso de

postulantes para un puesto determinado, especificando: puesto a cubrir, profesión u ocupación, especialidad, edad, conocimiento de determinada ciudad y currículum documentado.

- El área de RRHH recepciona directamente los currículos de los postulantes que no deberán ser menor de tres, y deberá revisar y evaluar cada uno de ellos mediante la asignación de un puntaje de calificación. En esta calificación se tendrán en cuenta los siguientes conceptos: profesión u ocupación, grados académicos obtenidos, experiencia laboral y pretensiones económicas.
- Se solicita asesoramiento al área o la gerencia que solicita al personal motivo del reclutamiento con la finalidad de pedir alguna opinión referente a: estudios realizados, maestrías, especialidades y trabajos del postulante.
- Terminando el proceso de evaluación de todos los currículos, se efectúa una entrevista con los tres candidatos que hayan obtenidos mayor puntaje, concertando el jefe de RRHH una cita con cada uno de ellos para los exámenes respectivos.
- Los exámenes a aplicarse son los siguientes: psicológicos, psicomotriz, cultura general y de conocimiento. Luego de estos exámenes se procede a la entrevista personal con cada uno de los postulantes en días diferentes.
- El jefe de RRHH se comunica con las empresas donde hayan laborado los postulantes con la finalidad de obtener referencias de cargo desempeñado, tiempo de servicios y el motivo de su salida.
- El jefe de RRHH es el encargado de realizar la entrevista personal, para lo cual solicitará la intervención del jefe del área quien solicita el personal, realizando las preguntas relacionadas con su desempeño, conocimiento y actualización en la profesión u ocupación. El jefe de RRHH se encargará de tomar nota en lo referente a pretensiones económicas, disponibilidad de tiempo y desenvolvimiento del postulante en la entrevista.
- Terminada la entrevista personal con todos los postulantes, el jefe de RRHH eleva un informe a la gerencia respectiva con copia al área que solicitó el personal dando el resultado de su evaluación, recomendando al candidato que a su parecer debe ser seleccionado.
- Una vez seleccionado, el candidato es citado por el área de RRHH para comunicarle la aceptación de la empresa y contar con sus servicios, haciéndole

llegar la propuesta económica formal de la empresa. De llegar a un acuerdo económico se le hará

Entrega de una carpeta de datos personales con la finalidad de ser llenado y devuelto al área de RRHH y se le comunicará el día que iniciará sus labores y la ubicación del área en el que se desempeñará a fin de ponerse en contacto con el jefe correspondiente. De no llegar a un acuerdo económico con el postulante ganador, se llamará al que quedo ubicado en segunda ubicación, siempre y cuando colme las expectativas requeridas por el área solicitante.

- El área de RRHH comunica a todas las áreas de la empresa la incorporación del nuevo empleado mediante memorándum interno.

6.2 Formas de Contratación

- Los contratos de empleado se inicia obligatoriamente con el periodo de pruebas de tres meses de acuerdo a Ley, al vencimiento de los tres meses, el jefe de área correspondiente deberá emitir opinión del subordinado, como requisito indispensable para la contratación a plazo fijo o a plazo indeterminado de acuerdo a lo sustentado y a lo que permita la ley.

7. REGISTROS

NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DEL CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de personal - Ficha de datos del trabajador - Contrato de trabajo - Declaración jurada de AFP - Declaración jurada de domicilio - Huellas Dactilares - Entrega del RIT - Entrega del RSST - Fotocheck del trabajador - Antecedentes Policiales - Exámenes Toxicológicos - Visitas Domiciliarias 	Asistente de Recursos Humanos

FUENTE: Elaboración propia

7.1. CAMBIOS RESPECTO A LA VERSIÓN ANTERIOR

Página	Sección	CAMBIOS RESPECTO A LA EDICIÓN ANTERIOR	
		Antes decía:	Ahora dice:

FUENTE: Elaboración propia