



# FACULTAD DE NEGOCIOS

**Carrera de Administración**

**PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA BANTEL SAC, SURQUILLO, 2019-2020**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:  
Licenciado en Administración**

**Autores:**

Jesus Manuel Rodriguez Sanchez

Diana Maribel Menacho Caceres

**Asesor:**

Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres

Lima – Perú

2022



## **DEDICATORIA**

La presente investigación es dedicada en primer lugar a Dios y a nuestra hija Ariana Yalitza Rodríguez Menacho, quien con su sonrisa y mirada me llena de ilusión, para seguir el día a día, también a nuestros padres que me inculcaron la práctica de los valores y los principios.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por haberme educado y enseñarme que el conocimiento es lo único y lo más valioso que nadie podrá arrebatarme donde vaya y donde este, mis conocimientos siempre permanecerán hasta el día de mi muerte, así mismo a mis docentes que me enseñaron lo esencial para ejercer mi especialidad, a esas personas y pocos amigos que alimentaron mi mente con no tener miedo, creer que todo es posible y seguir mis sueños.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

AGRADECIMIENTO .....	3
TABLA DE CONTENIDOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1 Fundación de la empresa.....	13
1.2 Misión de la empresa .....	15
1.3 Visión de la empresa .....	15
1.4 Principios de la empresa .....	16
1.5 Valores de la empresa .....	16
1.6 Organigrama de la empresa.....	16
1.7 Tipos de servicio que ofrece la empresa .....	17
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 El proceso administrativo.....	18
2.2 El proceso de reclutamiento del personal .....	19
2.3 El proceso de selección del personal.....	21
2.4 Requisitos del cargo y del diseño del puesto .....	25
2.5 Desempeño laboral.....	26
2.6 Mediciones del Desempeño laboral .....	28

2.7 La Productividad .....	29
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>30</b>
3.1 Ingreso a la empresa.....	30
3.2 Identificación del problema .....	31
3.3 Desarrollo del proyecto .....	36
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1. Proceso mejorado de selección de personal .....	43
4.2 Disminución de los niveles de rotación .....	49
4.3 Eliminación de las pérdidas económicas en capacitaciones por reducción de las renuncias del personal.....	50
4.4 Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Bantel SAC.....	53
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
5.1 Conclusiones .....	56
5.2 Recomendaciones.....	57
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	32
<i>Contratación del personal año 2019 .....</i>	<i>32</i>
Tabla 2.....	33
<i>Cantidad de personal contratado y renunciante del 2019.....</i>	<i>33</i>
Tabla 3.....	34
<i>Contratación de personal por parentesco .....</i>	<i>34</i>
Tabla 4.....	35
<i>Gastos en capacitación al personal nuevo - 2019 .....</i>	<i>35</i>
Tabla 5.....	38
<i>Cronograma de actividades del proyecto .....</i>	<i>38</i>
Tabla 6.....	42
<i>Rotación de personal contratado 2019 .....</i>	<i>42</i>
Tabla 7.....	42
<i>Pérdidas en capacitaciones - 2019 .....</i>	<i>42</i>
Tabla 8.....	49
<i>Disminución de la rotación del personal contratado 2019 - 2020 .....</i>	<i>49</i>
Tabla 9.....	50
<i>Gastos en capacitación al personal 2020 .....</i>	<i>50</i>
Tabla 10.....	53
<i>Productividad, medido por las ventas mensuales de los trabajadores 2019.....</i>	<i>53</i>



Tabla 11.....54

*Productividad, medido por las ventas de los trabajadores con el nuevo proceso de selección  
de personal - 2020* .....54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Causas y consecuencias del inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.....	11
Figura 2: Tasas de desocupación, ocupación y empleo informal en el Perú. ....	12
Figura 3: Organigrama de Bantel.....	16
Figura 4: El proceso .....	19
Figura 5: Formato para publicar anuncios por Internet.....	21
Figura 6: Selección y Desempeño Laboral .....	22
Figura 7: Ejemplo de una prueba de selección .....	23
Figura 8: Estimulación del proceso de contratación .....	24
Figura 9: Mediciones del desempeño.....	28
Figura 10: Ficha de ingreso del personal - 1 .....	39
Figura 11: Ficha de ingreso del personal - 2.....	40
Figura 12: Proceso de contratación de personal inicial.....	41
Figura 13: Nuevo proceso de selección de personal aprobado por Bantel S.A.C.....	45
Figura 14: Hoja de entrevista con RRHH a los candidatos.....	46
Figura 15: Solicitud de documentos a los candidatos aptos.....	47
Figura 16: Cuadro de sanciones .....	48
Figura 17: Listado de trabajadores nuevos en capacitación el 2020.....	51
Figura 18: Imagen de trabajadores nuevos en capacitación el 2020.....	52
Figura 19: Productividad de ventas de los trabajadores de los periodos 2019 Vs 2020 .....	55



## **RESUMEN**

La investigación titulada “Proceso de selección del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa BANTEL SAC, Surquillo, 2019-2020” fue desarrollada en el área administrativa de la empresa con la finalidad identificar el proceso de selección de personal que logre mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Se empieza con un análisis interno del proceso actual de selección de personal del área de Recursos Humanos determinando que su ineficiencia genera una alta rotación de personal, bajo logro de objetivos corporativos que afectan el desempeño de los trabajadores.

El objetivo de la investigación fue mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bantel a través de un eficiente proceso de selección del personal mejorando las actividades que formaban parte del proceso, lo cual logró la reducción de la rotación del personal, así como el incremento de la productividad de los trabajadores al aumentar sus ventas y cumplir con las metas de sus áreas.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Toda empresa, nacional e internacional, debe establecer objetivos claros para cada una de sus áreas y, en esa línea, los trabajadores deben tener las habilidades necesarias, en cada uno de sus puestos de trabajo, para poder alcanzarlos, por eso los dueños de las empresas y/o sus Administradores deben asegurarse que cada área cuente con trabajadores hábiles para lo cual deberán coordinar qué tipo habilidades necesitan en sus trabajadores y participar del proceso de selección de personal.

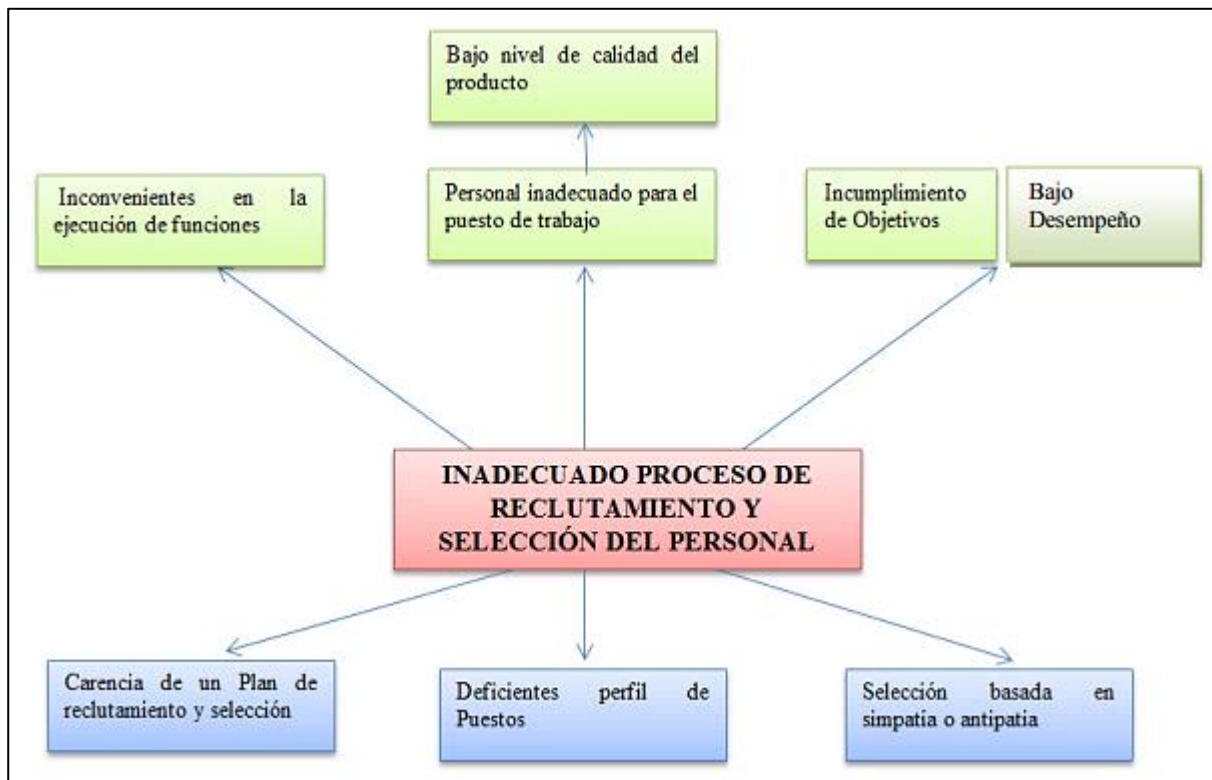
Así, la selección de personal se ha vuelto indispensable dentro de las empresas porque implica desarrollar todo un proceso donde cada trabajador deberá tener las competencias adecuadas para su área de trabajo para lograr un gran desempeño laboral y cumplir a cabalidad sus funciones. Entonces, durante el proceso de selección de personal debe entenderse que la empresa está invirtiendo dinero en contratar trabajadores que posean las cualidades y capacidades requeridas por cada área y este proceso debe llevarse de la mejor manera para que cada trabajador cumpla con las metas y objetivos trazados lográndose así el retorno de la inversión por medio del gran desempeño laboral de los trabajadores. (Martínez y Vargas, 2019).

Sin embargo, hay muchas empresas aun que no tienen bien definido el proceso de selección de personal y se enfrentan a problemas comunes y recurrentes como: (Martínez y Vargas, 2019; Chicaiza et al. 2018):

1. Existencia de alto riesgo de seleccionar candidatos que no estén aptos para el puesto de trabajo ofrecido, al no poseer las capacidades y competencias necesarios repercutiendo en el incumplimiento con el logro de metas y objetivos.
2. Alta probabilidad que el personal presente insatisfacción laboral que genere una alta rotación del mismo.

3. La imagen de la empresa se puede ir deteriorando al contar con trabajadores que no se involucren con la empresa y cometan actos que dañen su prestigio.
4. Baja satisfacción del cliente debido a que los trabajadores no solucionan los problemas presentados por carecer de las habilidades necesarias.

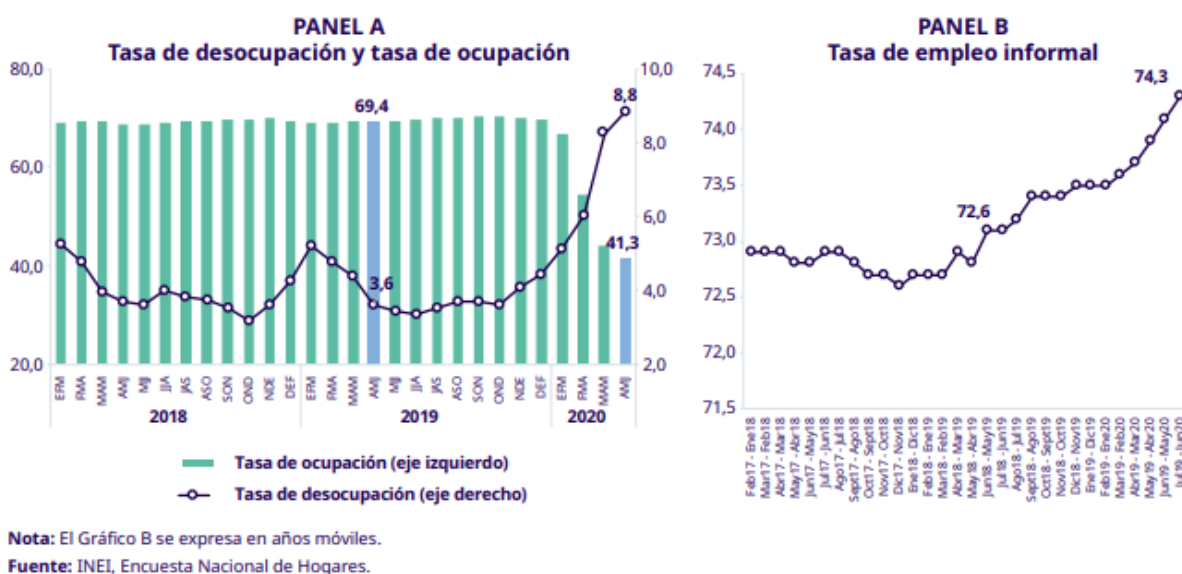
En esa misma línea de ideas, Córdova (2014) en Ecuador pudo determinar las principales causas y efectos que genera contar con un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal donde las causas son: a) la carencia de un plan de reclutamiento y selección, b) los deficientes perfiles de puestos y c) la selección de personal basada en la simpatía o antipatía y los son que se generan: a) inconvenientes en la ejecución de las funciones, b) baja calidad del producto, c) personal inadecuado para el puesto de trabajo, d) no se cumplen los objetivos y e) bajo desempeño laboral. (Figura 1)



**Figura 1:** Causas y consecuencias del inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Córdova (2014:6)

La pandemia de la Covid19 ha hecho cambiar el mundo de la empleabilidad y la gestión administrativa ha buscado mejorar sus procesos en todas las áreas, siendo una de ellas el proceso de reclutamiento y selección de personal. Así, las tasas de ocupación y desocupación de empleos en el Perú han variado y se ha incrementado el nivel de informalidad en el mercado peruano como se aprecia en la figura 2 (Organización Internacional del Trabajo – OIT, 2020).



**Figura 2:** Tasas de desocupación, ocupación y empleo informal en el Perú.

Fuente: OIT (2020:12)

Así, los empleadores para reclutar y seleccionar talento han recurrido a algunas estrategias como: (Juárez, s.f.; Conexión ESAN, 2020)

- La entrevista personal se ha desarrollado *online* u *offline*, es decir, utilizando aplicaciones como Zoom, Google Meet en la cual el candidato es entrevistado en línea o también envía un video grabado sobre algo solicitado por el empleador. Esto permite conocer el lenguaje corporal del candidato e identificar sus habilidades de comunicación y liderazgo.

- Toma de exámenes psicométricos, psicotécnicos, de personalidad, entre otros, mediante plataformas digitales especializadas y llenando formularios de Google Forms y Survey Monkey.
- El *Social Recruiting*, que permite captar gran cantidad de postulantes mediante redes sociales, donde el 58% de los reclutadores trasladó su proceso de contratación a las redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram.
- Emplean software de reclutamiento en la nube, que permiten publicar en más de 200 portales de empleo y bolsas de trabajo de las universidades en tiempo real.

Ahora más que nunca las empresas, dentro de su proceso de reclutamiento y selección, buscan candidatos que posean competencias como la adaptación al cambio, que puedan trabajar en entornos de gran incertidumbre, que tengan habilidades tecnológicas, un buen manejo de la gestión del tiempo y buen manejo de conflictos.

### **1.1 Fundación de la empresa**

La empresa BANTEL SAC, en adelante Bantel, con Registro Único de Contribuyentes -RUC- N° 20603333145, con domicilio fiscal en Av. Angamos Este 1648, interior 209, distrito de Surquillo, Lima se dedica a las actividades de Telecomunicaciones Alámbricas y Otras Actividades de Tecnología de la Información y de Servicios Informáticos como lo señalan su CIU 6110 y 6209<sup>1</sup>. (Ver Anexo 1).

La empresa BANTEL SAC, se constituyó en julio del 2018, con su giro de negocio de telecomunicaciones, y el respaldo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante el contrato de concesión única para la prestación del servicio públicos de telecomunicaciones, y autorizan brindar el servicio público de distribución de radio-fusión por cable, en la

---

<sup>1</sup> SUNAT <https://orientacion.sunat.gob.pe/6746-03-tablas-anexas-2-ruc-empresas>

modalidad de cable alámbrico u óptico y del servicio portador local, en la modalidad conmutado por un periodo de concesión de 20 años. Desde agosto 2018 se capta a los primeros clientes brindando el servicio de portador local (Internet) de manera gratuita y se extendió por las pruebas hasta el mes de diciembre del 2018, en el mes de enero 2019 generan los primeros ingresos económico para la empresa.

El ingreso a la empresa de la Srta. Diana Maribel Menacho Cáceres, fue en octubre del 2018, se le asignó como encargada del área de tesorería y recursos humanos, cobranza, facturación, ya para el 2019 asume la administración de la empresa, para ese entonces no se encontró ningún proceso establecido ni formatos para reclutamiento y contratación, sólo se tenía algún alcance de otro profesional cercano a la empresa, pero no existió nada físico por lo que al asumir la administración se iniciar a realizar lo necesario para ordenar el proceso y contratación del personal entre otros, desempeñando las siguientes funciones.

- Organizar a cada área
- Realizar formatos que contribuyan con el mejor control de las diferentes actividades de la empresa.
- Gestión con los bancos para el recaudo de ingresos
- Gestión para un sistema donde podamos cancelar los pagos de los clientes de manera fácil.
- realizar directivas y políticas para cada área.
- Establecer cuadro de sanciones
- Proceso de contratación de personal.

El ingreso a la empresa del Sr. Jesús Manuel Rodríguez Sánchez se dio en el año 2018 asumiendo el puesto de Analista de finanzas y por necesidad de tener un personal que revise los temas financieros de BANTEL SAC. Sus actividades se desarrollaron analizando los

movimientos financieros y elaborando informes, para las tomas de decisiones y mejorar en los procesos de las diferentes áreas.

En el cargo de Analista de Finanzas, las funciones que se desempeñó fueron las siguientes:

- Análisis de la empresa, condiciones empresariales y procesos internos.
- Elaboración de informes y gráficos financieros para el análisis constante.
- Planificación de la mejora de la empresa, dando información para la toma de decisiones.
- Realizar revisiones de los procesos internos e informes de la empresa.

La empresa BANTEL SAC, al mes de noviembre del 2021 contaba con 50 trabajadores en planilla y 28 locadores de servicios, contando con tres establecimientos anexos en el distrito de Comas, en la ciudad de Piura y en Ica, siendo el Gerente General el Sr. Ricardo Mont.

### **1.2 Misión de la empresa<sup>2</sup>**

Ofrecer servicios de internet de calidad y alta disponibilidad proporcionando a nuestros clientes servicios con gran valor a través de la aplicación de nueva tecnología y la explotación de variedad de recursos disponibles en BANTEL. (La empresa)

### **1.3 Visión de la empresa**

Ser el principal proveedor de servicios de internet en el mercado nacional, expandiendo la aceptación de nuestros servicios de internet en todos los mercados posibles y de esta manera situarnos como una de las empresas con mayor proyección a nivel nacional e internacional. (La empresa).

---

<sup>2</sup> BANTEL <https://bantelperu.com/nosotros/>

### 1.4 Principios de la empresa

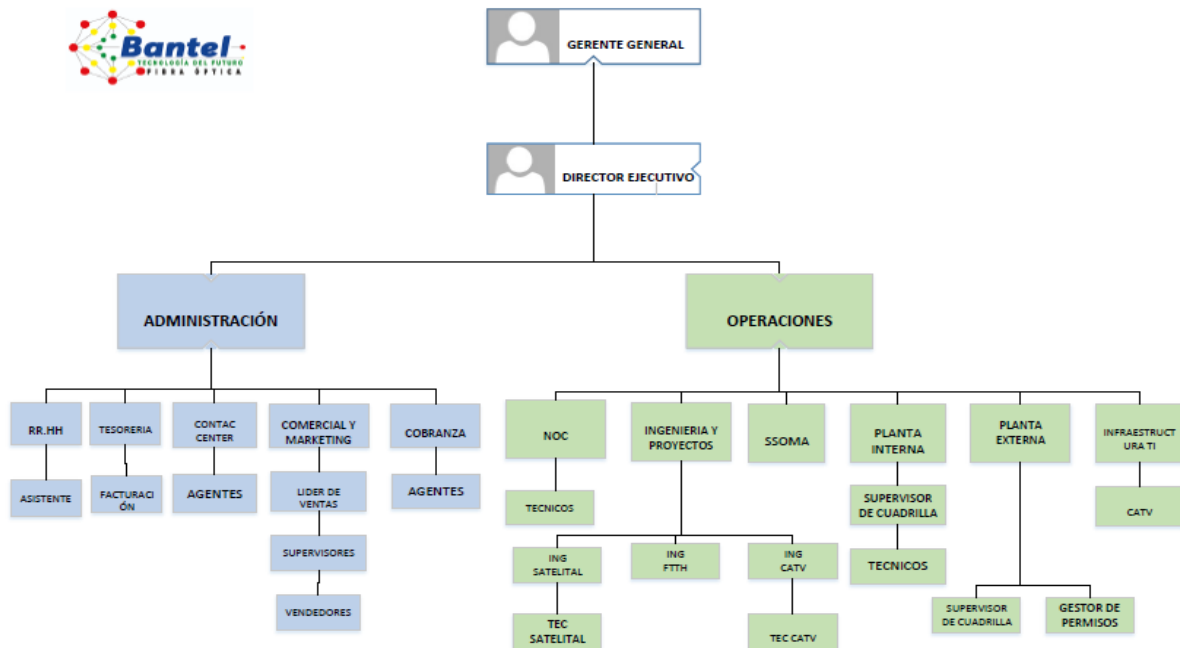
- Responsabilidad
- Calidad y compromiso con el servicio brindado
- Colaborar activamente con los clientes día a día para satisfacer sus necesidades.

### 1.5 Valores de la empresa

- Relevancia
- Valor
- Diferenciación

### 1.6 Organigrama de la empresa

En Bantel la máxima autoridad es el Gerente General, seguido del director ejecutivo que tiene a su cargo la Administración y las Operaciones de toda la empresa como se aprecia en la figura 3.



**Figura 3:** Organigrama de Bantel

Fuente: La empresa



### 1.7 Tipos de servicio que ofrece la empresa

La empresa Bantel brinda dos servicios muy específicos en el mercado que son el Internet y cable a través del “Plan hogar en condominio” y a través del “Plan Gamer” como se detallan a continuación:

- Plan hogar en condominio: Mantente conectado con los que más quieres y disfruta de contenidos variados como películas, videos musicales, redes sociales y más, con nuestros planes de internet y planes dúos (internet con fibra óptica).
- Plan Gamer: Que nada detenga tu experiencia de jugar, navegar y disfrutar juegos online con la velocidad que te ofrece nuestro plan gamer de internet con fibra óptica.
- Línea Dedicada: Servicio de internet exclusivo para una empresa,

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se describirán los términos más utilizados para el desarrollo del proyecto.

### 2.1 El proceso administrativo

La Administración es un proceso que consta de cinco funciones gerenciales fundamentales que son a) Planificar, b) Organizar, c) Integrar personal, d) Dirigir y e) Controlar; donde la Planificación comprende lo relacionado a establecer los elementos como la Visión, Misión y Objetivos Corporativos; la Organización se encarga de establecer la estructura organizacional (Organigrama) y asignar las funciones respectivas; la Integración del personal le corresponde identificar las necesidades de las áreas respecto al personal, reclutar, seleccionar, colocar, promover, compensar, capacitar para que estos sean eficientes en sus labores; la Dirección se refiere al liderazgo que debe tener la Gerencia con sus empleados y el Control se refiere al seguimiento que se debe establecer en las áreas para el logro de objetivos. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Así, los autores señalan que el proceso administrativo referido específicamente a la integración de personal implica:

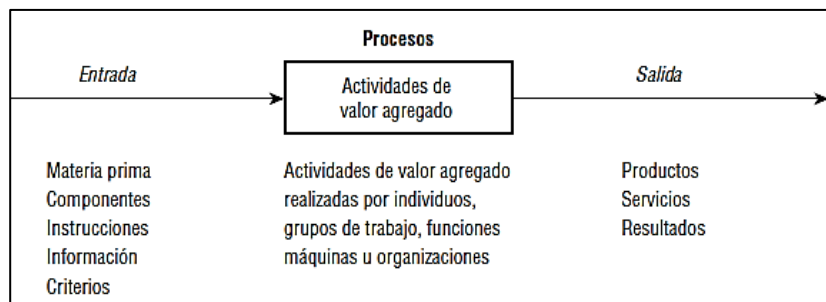
- Integrar todos los puestos de la empresa mediante estrategias específicas.
- Concentrarse en el elemento humano específicos para cada área de trabajo mediante la selección, evaluación, planeación de las líneas de carrera desarrollo de capacidades.
- La responsabilidad general de asignar personal a cada una de las áreas de la empresa es función de la Administración y no sólo del área de Recursos Humanos. (Koontz et al. 2012:284).

Es preciso señalar que otros autores como Robbins y Coulter (2010:8) consideran que la Administración tiene sólo cuatro (4) fases o elementos que son a) Planeación, donde se

definen los objetivos corporativos; b) Organización, donde se determinan las tareas a desarrollar para cada área de la empresa; c) Dirección, donde se considera la motivación y resolución de conflictos y e) Control, que implica el seguimiento y evaluación de todas las actividades para el logro de los objetivos corporativos.

## 2.2 El proceso de reclutamiento del personal

Es importante entender, claramente, que un proceso es el conjunto de actividades determinadas que permiten, a las empresas, obtener como resultado un producto o servicio específico donde, para que la empresa sea más eficiente, deberá mejorar sus procesos. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008). Como se aprecia en la figura 4, todo proceso implica entrada de insumos que luego son transformados agregándoles valor para obtener como resultado un producto o servicio. (Summers, 2022).



**Figura 4:** El proceso

Fuente: Summers (2006:202)

Así, el área de Recursos Humanos (RRHH) también llamada área de Personal cumple diversas funciones entre las cuales se encuentran los procesos de a) el reclutamiento y selección del personal, también conocido como la contratación y empleo, b) la administración de sueldos y salarios, c) la capacitación y desarrollo, d) las relaciones laborales, e) la higiene y seguridad industrial, f) los servicios y prestaciones, g) la planeación y evaluación. (Münch, 2007:175).

El reclutamiento es el proceso o conjunto de actividades de buscar, al interior y exterior de la empresa, a los candidatos -debidamente calificados- que cubrirán los puestos vacantes donde el proceso suele estar centralizado en el área de Recursos Humanos -RRHH. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009:436; Münch, 2007:175).

El reclutamiento del personal es de suma importancia porque cuántos más candidatos hallan más selectivo se podrá ser y este emplea diferentes fuentes internas y externas como las siguientes (Dessler y Varela, 2011:99; Robbins y Coulter, 2010:211):

- Anuncios internos o al interior de la empresa, que usan avisos sobre las vacantes disponibles listando las habilidades, el área, el horario laboral y el salario.
- Reclutamiento por Internet, cuando no se cubren las vacantes con los anuncios internos se recurren a fuentes externas aprovechando el gran crecimiento de las redes sociales.
- Empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal, aplicadas cuando la empresa no tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal establecido y prefiere que una empresa calificada lo realice y ella lo monitorea.
- Reclutamiento en Universidades como fuente de candidatos, donde hay que entregar el perfil y los requisitos que debe tener el candidato.
- Los candidatos que llegan espontáneamente, que pueden llegar por anuncios que la empresa coloca en sus instalaciones o páginas Web.
- Las campañas de recomendación de trabajadores o de referencias laborales.

Las empresas crean formatos para reclutar trabajadores mediante Internet como se aprecia en la figura 5:

<b>FORMATO PARA ANUNCIO DE EMPLEO</b>			
<small>Por favor, llene todas las áreas y devuelva por correo electrónico (JobForm@bigCo.com) o FAX (123-456-7890)</small>			
Fecha de publicación _____			
Responder antes de _____			
Tipo de empleo	De verano _____	Medio tiempo _____	Tiempo completo _____
Nombre del puesto vacante _____			
Empresa _____		Departamento _____	
Dirección _____			
Página de Internet _____			
Escala salarial _____	Turnos/horarios _____	Núm. de vacantes _____	
Breve descripción del puesto _____			
_____			
_____			
_____			
Calificaciones: capacidades y habilidades requeridas _____			
_____			
_____			
_____			
Capacidades y habilidades deseables _____			
_____			
_____			
_____			
Cómo solicitar el empleo: por medio del fax o correo electrónico anotados arriba, antes de _____			
Por favor, asegúrese de que se haya actualizado una copia de su currículo. La selección se hará mediante _____.			

**Figura 5:** Formato para publicar anuncios por Internet

Fuente: Dessler y Varela (2011:100)

### 2.3 El proceso de selección del personal

La selección del personal es el proceso de elegir a la persona adecuada para la empresa entre diferentes candidatos que se encuentran dentro o fuera de la empresa que cumpla con los requisitos preestablecidos. (Koontz et al. 2010:298).

Para realizar una buena selección de los trabajadores es necesario que las informaciones sobre el solicitante tengan validez, es decir, que permitan predecir el éxito del candidato como potencia gerente, que tengan confiabilidad, es decir, que sea precisa y congruente que al repetirla arroje resultados similares. Los procesos de selección de los trabajadores presentan algunas variaciones de acuerdo a la empresa y puesto de trabajo y estos son (Koontz et al. 2012:307; Dessler y Varela, 2011:141; Robbins y Coulter, 2010:213):

- Requisitos del puesto, que incluyen la formación, conocimientos, habilidades y experiencia.

- Llenado de solicitud, con datos generales.
- Primera entrevista, para identificar a los candidatos más prometedores.
- Entrevistas formales, por parte del área respectiva.
- Revisión y verificación de información entregada por el candidato.
- Examen físico, de ser necesario.
- Informe de selección o no selección al candidato.

La selección del personal es todo un proceso o conjunto de etapas y técnicas donde la empresa decidirá cuáles, de todos los candidatos, serán reclutados y qué puesto de trabajo cubrirán tomando en cuenta sus competencias personales realizando evaluaciones de sus características y aptitudes. (Hellriegel et al, 2009: 438; Münch, 2007:176).

La selección tiene que ver con poder predecir qué candidatos podrían tener éxito si son contratados y los errores se comenten cuando se rechazan candidatos que pudieron alcanzar el éxito y se aceptan empleados que no alcanzarán el éxito como se aprecia en la figura 6.

		Decisión de selección	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño laboral posterior	Con éxito	Decisión correcta	Error de rechazo
	Sin éxito	Error de aceptación	Decisión correcta

**Figura 6:** Selección y Desempeño Laboral

Fuente: Robbins y Coulter (2010:212)

La entrevista, es quizás el método más usado, puede resultar dudoso como una técnica confiable y válida para seleccionar trabajadores porque cada entrevistador puede tener sus

propios criterios e interpretaciones distintas y pueden estar influenciados. Para superar estas limitaciones es necesario a) capacitar a los entrevistadores para saber qué buscar y qué preguntar utilizando cuestionarios estructurados, semiestructurados y no estructurados, b) realizar entrevistas múltiples por diferentes entrevistadores. La entrevista debe ser complementada con exámenes y más información del candidato. (Koontz et al, 2012)

Los exámenes buscan obtener datos de los participantes que ayuden a proyectar su futuro como trabajadores y los exámenes más tomados son a) exámenes de inteligencia, b) exámenes de pericia y aptitud, c) exámenes vocacionales, d) exámenes de personalidad, e) evaluaciones de habilidades motoras y físicas, f) pruebas de inventario de intereses, g) pruebas de honestidad, h) exámenes médicos como se aprecia en la figura 7. (Koontz et al, 2012).

RESPONDA SÍ O NO	SÍ	NO
1. A usted le gusta tener muchas emociones en su vida.		
2. El trabajador que ejecuta sus labores con calma está engañando a su empleador.		
3. Usted es una persona cuidadosa.		
4. En los últimos tres años se enfrentó con alguien a gritos en la escuela o en el centro de trabajo.		
5. A usted le gusta conducir rápido sólo por diversión.		

Análisis: Según John Kamp, psicólogo industrial, los candidatos que responden no, si, sí, no, no a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 son estadísticamente más proclives a tener menos faltas, menos lesiones laborales y, si el puesto requiere que se conduzca un vehículo, menos accidentes al conducir por el trabajo. Las puntuaciones reales de la prueba se basan en las respuestas a 130 preguntas.

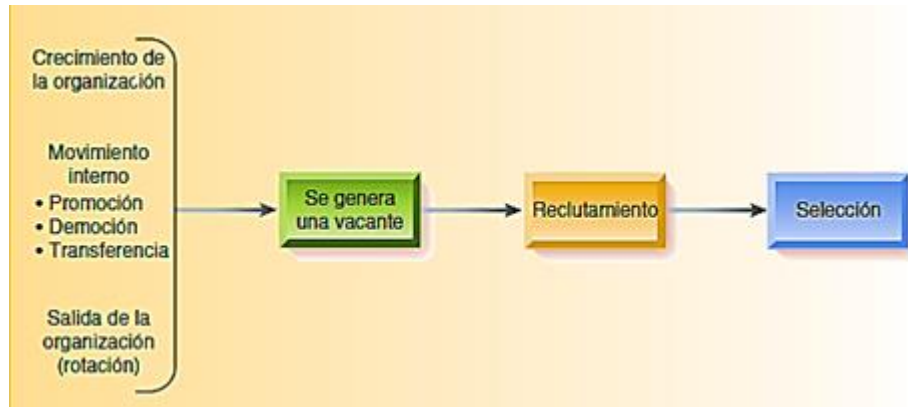
**Figura 7:** Ejemplo de una prueba de selección

Fuente: Dessler y Varela (2011:145)

En esa misma línea, Dessler y Varela (2011:140), señalan que elegir a los trabajadores correctos es un paso importante porque a) el desempeño de la empresa depende en gran parte de ellos, b) los trabajadores con mejores habilidades realizarán un mejor trabajo y los que

carezcan de ellas no serán eficaces, c) resulta costoso estar contratando trabajadores en cada momento debido a la alta rotación por no cumplir con las expectativas.

En la figura 8 se puede resumir el proceso de selección de personal donde se aprecia que las existencias de vacantes estimulan los procesos como crecimiento de la empresa, movimientos internos, transferencias entre áreas, rotación del personal.



**Figura 8:** Estimulación del proceso de contratación

Fuente: Hellriegel et al (2009:435)

Sin embargo, algunos autores como Münch (2007:176) considera que el proceso de selección del personal debe seguir los siguientes pasos:

1. Recepción preliminar de candidatos, que implica la revisión de documentos para asegurar que cumpla con los requisitos básicos.
2. Elaboración de la solicitud de empleo, para conocer todos los datos del candidato y proceder a la entrevista inicial.
3. Entrevista previa, para determinar si el candidato reúne los requisitos del puesto solicitado.
4. Aplicación de pruebas de conocimiento, que permiten evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de cada candidato.



5. Entrevista profunda, para comprobar la veracidad de la información y evaluar a fondo las competencias requeridas para el puesto.
6. Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad, que permiten evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental del candidato.
7. Entrevista de selección, que se hace con el Jefe inmediato para validar que reúne las competencias.
8. Encuesta socioeconómica, que busca investigar sus antecedentes y referencias laborales.
9. Exámenes médicos, para verificar su salud física.
10. Contratación, si aprobó todos los pasos anteriores se realiza la entrevista de contratación donde se le informan las condiciones de trabajo.
11. Inducción, presentación de la empresa y las diferentes áreas de trabajo.

#### **2.4 Requisitos del cargo y del diseño del puesto**

Seleccionar un trabajador requiere una clara comprensión del área y de los requisitos del puesto para lo cual es necesario a) Identificar los requisitos del puesto, b) diseñar el puesto y c) establecer las habilidades y características de la persona requerida. En ese sentido cada una de estas etapas presenta las siguientes características:

- a) Identificar los requisitos del puesto: el puesto de trabajo debe tener un alcance apropiado, esto es, debe ser claro, sucinto y específico. Debe señalar las tareas y deberes a cumplir, proporcionando ideas claras de lo que se busca en el desempeño del trabajador y mostrando ciertos grados de flexibilidad.
- b) Diseñar el puesto de trabajo: implica el contenido de las funciones a desarrollar en la empresa y las relaciones que se establecerán. Aquí se toma

en cuenta la estructura organizacional (áreas de la empresa) las cuales deben interactuar para el logro de objetivos corporativos.

- c) Establecer las habilidades y características de la persona requerida: los trabajadores para lograr alto desempeño y eficiencia deben contar con habilidades técnicas, humanas y conceptuales, habilidades de resolución de problemas, de comunicación y empatía, de integridad y honestidad; principalmente.

## 2.5 Desempeño laboral

El desempeño es el esfuerzo aplicado para cumplir con las funciones asignadas y lograr las metas en el área donde trabaja que sumen al logro de objetivos corporativos. (Koontz et al. 2012).

El desempeño laboral es el factor clave para que la empresa logre efectividad y éxito a través del logro de metas por parte de sus trabajadores cuando éstos aplican todos sus conocimientos, habilidades y maximizan su potencial. (Vásquez, Inostroza y Acosta, 2021).

Los investigadores Olivera, Leyva y Napán (2021) señalan que el desempeño laboral es la capacidad de desarrollo de las tareas que tienen los trabajadores la cual debe ser eficaz y eficiente; es decir, el trabajo cumple con sus funciones en el tiempo asignado y con alta calidad contribuyendo al beneficio empresarial. Así, el desempeño laboral está muy relacionado a:

- Incremento del rendimiento.
- La escala salarial que premia el logro de objetivos
- La evaluación que implica ascensos, traslados y/o despidos.
- La formación y desarrollo de las capacidades.
- La planificación de la carrera profesional

En esa línea de ideas, el desempeño laboral es la seguridad que tiene la empresa que el trabajador está alienado a sus capacidades para que cumpla las metas de su área y de la organización. Entonces implica que éste debe ser medido mediante evaluaciones que permitan determinar cuáles son los trabajadores que han logrado completar con eficiencia y calidad sus actividades y objetivo.

Hay que tener en cuenta que el desempeño laboral se debe evaluar respecto de a) el conocimiento del trabajo que se desarrolla, b) la calidad del trabajo desarrollado, c) la responsabilidad, d) la iniciativa y e) el trabajo en equipo (Hanco et al. 2021); así:

- a) El conocimiento del cargo implica, que el trabajador comprende todas las responsabilidades específicas de su puesto.
- b) La calidad del trabajo, que implica que el trabajador realiza sus labores con minuciosidad, pulcritud y dedicación.
- c) La responsabilidad, relacionada con el cumplimiento de sus tareas y el cuidado aplicado al tomar decisiones para solucionar los problemas presentados.
- d) La iniciativa, que implica el desarrollo de tareas asignadas así como el empleo de estrategias innovadoras que le permitan ser más eficiente.
- e) El trabajo en equipo, donde el trabajador tiene la habilidad de integrarse con otras áreas y otros equipos para el logro de objetivos corporativos.

Hay que resaltar que, la evaluación del desempeño implica tener presente que la selección de los criterios de evaluación están relacionados con el puesto de trabajo; por lo tanto, está muy relacionado al proceso de selección de candidatos establecido por la empresa. (Koontz et al. 2012: 327).

También hay que señalar que el desempeño laboral debe estar muy relacionado al análisis del puesto que incluye las tareas que debe desarrollar el trabajador, así como las

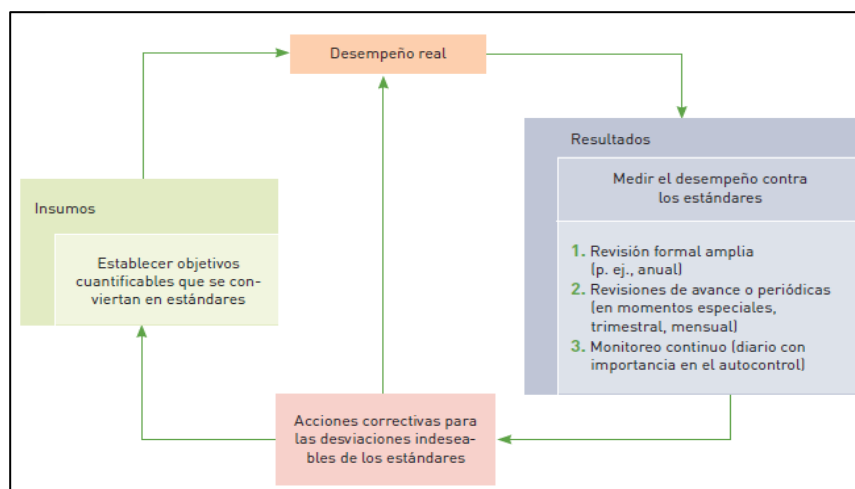
habilidades requeridas para tal fin; de esta manera, se estará evaluando adecuadamente.

(Dessler y Varela, 2011:143).

## 2.6 Mediciones del Desempeño laboral

La Gerencia debe establecer indicadores para medir el desempeño laboral de los trabajadores de las diferentes áreas tomando en cuenta las metas de cada una de ellas. En ese sentido, las empresas suelen aplicar un modelo simplificado de evaluación del desempeño basado en tres (03) aspectos como se aprecia en la figura 9 (Koontz et al, 2012:321); así:

- a) La evaluación formal amplia, que suele realizar anualmente al finalizar determinado proyecto.
- b) Las revisiones periódicas o de progreso, permite complementar la revisión formal y pueden ser breves y quizás hasta un poco informales, pero permiten identificar problemas que entorpezcan el logro de metas y el desempeño eficaz, aumentando la comunicación entre trabajadores.
- c) El monitoreo constante del desempeño, que permite corregir inmediatamente cualquier desvío para el logro de metas analizando la situación y tomando acciones correctivas inmediatas.



**Figura 9:** Mediciones del desempeño

Fuente: Koontz et al. (2012:322)

Los investigadores Chiang y San Martín (2015) determinaron que para medir el desempeño laboral se deben considerar seis (6) factores o escalas: a) el nivel de conocimiento respecto a la descripción del puesto de trabajo, b) desempeño en la función a desarrollar, c) el conocimiento de la empresa, d) la proactividad e innovación que tenga el trabajador y e) las relaciones interpersonales y productividad.

## **2.7 La Productividad**

Delgadillo (2003) señala que la productividad es la consecuencia de un conjunto de elementos humanos, tecnológicos, organizacionales, de sistemas que combinados eficientemente hacen que las cosas se logren en el momento y con los recursos asignados.

En ese sentido, la productividad establece la relación entre la cantidad de recursos que los trabajadores utilizan y la cantidad de productos o servicios que ellos logran terminar en un tiempo establecido.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

La experiencia profesional se desarrolla en la empresa Bantel S.A.C en la Jefatura de Administración donde se coordinan las directivas para mejorar el proceso de selección de personal para mejorar el desempeño de los trabajadores.

#### **3.1 Ingreso a la empresa**

El ingreso a la empresa de la Srta. Diana Maribel Menacho Cáceres, fue en octubre del 2018 se le asignó como encargada del área de tesorería y recursos humanos, cobranza, facturación, ya para el 2019 se asumió la administración de la empresa desempeñando las siguientes funciones:

- Organizar a cada área.
- Realizar formatos que contribuyan con el mejor control de las diferentes actividades de la empresa.
- Gestión con los bancos para el recaudo de ingresos
- Gestión para un sistema donde podamos cancelar los pagos de los clientes de manera fácil.
- Realizar directivas y políticas para cada área.
- Establecer cuadro de sanciones
- Proceso de contratación de personal.

El ingreso a la empresa del Sr. Jesús Manuel Rodríguez Sánchez fue el 2018 por necesidad de tener un personal que revise los temas financieros de BANTEL S.A.C.

La experiencia se inició asumiendo el puesto de Analista de finanzas, dando visibilidad a la Administración General sobre los movimientos financieros y dando informes, para la toma de decisiones y mejorar en los procesos de las diferentes áreas.

En el cargo de Analista de Finanzas, las funciones que se desempeñó fueron las siguientes:

- Análisis de la empresa, condiciones empresariales y procesos internos.
- Elaboración de informes y gráficos financieros para el análisis constante.
- Planificación de la mejora de la empresa, dando información para la toma de decisiones.
- Realizar revisiones de los procesos internos e informes de la empresa.

Para la elaboración del proyecto se coordinó con el área de Recursos Humanos (RR. HH.) para solicitar toda la información relevante de los años analizados pudiendo elaborar un plan de control de seguimiento.

### **3.2 Identificación del problema**

Muchas empresas hoy en día son creadas por emprendedores, quienes no consideran la importancia que tiene una buena selección del personal, recopilación de documentos. Ha fin que la contratación no conlleve ha pérdidas económicas, desorden a nivel administrativo y financiero.

El problema principal de Bantel S.A.C radicaba en que no existía un proceso de selección de personal que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa y es la administradora quien detectó este problema principal y otros problemas secundarios como:

1. No existía una secuencia correcta de los pasos a seguir -proceso- para cumplir con la selección de personal, ya que solo entrevistaba el jefe que requería personal y no le explicaba sobre la modalidad de contratación, ni le solicitaba los requisitos que se requería para ingresar a trabajar y solo se limitaban a llenar la ficha de ingreso.

**Tabla 1**

*Contratación del personal año 2019*

<b>Meses</b>	<b>Personal Contratado</b>
Enero	5
Febrero	3
Marzo	2
Abril	5
Mayo	33
Junio	6
Julio	10
Agosto	3
Septiembre	21
Octubre	16
Noviembre	8
Diciembre	1
<b>Total</b>	<b>113</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

En la tabla 1 se observa la cantidad de personal contratado, sin un proceso de selección y contratación de personal en el año 2019.



2. Existía una alta rotación del personal que generaba el incumplimiento de las metas trazadas, generalmente en la parte operativa el cual es la instalación del servicio a los clientes de manera puntual. Ello se podía notar en las llamadas de quejas a los ejecutivos de ventas y por la central.

**Tabla 2**

*Cantidad de personal contratado y renunciante del 2019*

<b>Meses</b>	<b>Personal Contratado</b>	<b>Personal renunciante</b>
Enero	5	1
Febrero	3	0
Marzo	2	1
Abril	5	0
Mayo	33	0
Junio	6	1
Julio	10	5
Agosto	3	5
Septiembre	21	11
Octubre	16	9
Noviembre	8	4
Diciembre	1	8
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>45</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia en base al análisis de documentos de la empresa.

En la tabla 2 se muestra cantidad de personal contratado y de la renuncia mes a mes en el año 2019.

3. Contratación de familiares en la misma área, el cual generaba que el trabajo no sea eficiente, ya que el jefe era familiar el subordinado o locador quien realizaba la parte operativa, lo por lo que no existía un control e información sobre la producción.

**Tabla 3**

*Contratación de personal por parentesco*

<b>Personal</b>	<b>Parentesco</b>	<b>Área</b>
Personal 1	Primos(1-3-4-5-8)	Técnica
Personal 2	Padre (2-7)	Técnica
Personal 3	Primos(1-3-4-5-8)	Técnica
Personal 4	Primos(1-3-4-5-8)	Técnica
Personal 5	Primos(1-3-4-5-8)	Técnica
Personal 6	Primos (6-9)	Técnica
Personal 7	Hijo(2-7)	Técnica
Personal 8	Primos(1-3-4-5-8)	Técnica
Personal 9	Hijo(2-7)	Técnica
Personal 10	Esposa de 12	Ventas
Personal 11	Hermana (10-11)	Ventas
Personal 12	Esposo de 10	Técnica

Fuente: La empresa.

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

En la tabla 3 se aprecia a los parentescos más resaltantes del personal que se contrataba dentro de la empresa en el año 2019.

4. Existían pérdidas económicas debido a que se daban continuas capacitaciones, pero el personal renunciaba en el corto plazo.

**Tabla 4**

*Gastos en capacitación al personal nuevo - 2019*

<b>Capacitación a personal 2019</b>				
<b>Solicitud de pago</b>	<b>Fecha de capacitación</b>	<b>Trabajadores nuevos</b>	<b>Tema</b>	<b>Monto</b>
ADMI 220	feb-19	8	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00
ADMI 490	abr-19	7	Escalamiento de postes	
ADMI 522	may-19	16	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00
ADMI 522	may-19	17	Escalamiento de postes	
ADMI 589	jun-19	6	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00
ADMI 600	jul-19	10	Escalamiento de postes	
ADMI 609	oct-19	15	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00
ADMI 609	oct-19	12	Escalamiento de postes	
ADMI 725	nov-19	11	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00
ADMI 725	nov-19	11	Escalamiento de postes	
<b>Total</b>		<b>113</b>		<b>S/ 15,930.00</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

En la tabla 4 se puede observar los gastos de la capacitación del personal que fue asumido por la empresa Bantel S.A.C, En cual se desarrolló con el fin de mejorar el procedimiento, optimización del tiempo y reducir la cantidad de accidentes.

Luego de determinada la problemática real en la empresa Bantel S.A.C, en el área de Recursos Humanos, se determinó la realización del proceso de selección de personal donde mediante la definición de pasos y documentos que debían presentar los postulantes aprobados después de la entrevista, las políticas y algunos documentos adicionales necesarios como la ficha de sintomatología, el índice de masa muscular, la entrega de los protocolos de seguridad, los implementos de bioseguridad relacionados al COVID-19.

### **3.3 Desarrollo del proyecto**

#### **3.3.1 Objetivos**

La identificación de objetivos de investigación implicó sostener reuniones con el área de recursos humanos y la gerencia general, siendo liderado el proyecto por la Srta. Diana Menacho y el Sr. Jesús Rodríguez donde se levantó información de la empresa mediante una lluvia de ideas, así:

- Elaborar la secuencia de pasos -procesos- para cumplir con la selección de personal y mejorar el desempeño laboral en la empresa Bantel S.A.C, Surquillo 2019-2020.
- Determinar la alta rotación de personal en el 2019 y el incumplimiento de metas trazadas en la empresa Bantel S.A.C, Surquillo 2019-2020.
- Cuantificar las pérdidas económicas de la empresa debido a las renunciaciones, en el corto plazo, del personal capacitado.
- Determinar el proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Bantel S.A.C, Surquillo 2019-2020.

### **3.3.2 Planificación**

El establecimiento de un cronograma de actividades de ocho (8) semanas se realizó mediante reuniones entre la Srta. Diana Menacho y el Sr. Jesús Rodríguez donde se desarrolló el proyecto partiendo desde la investigación del tema, la identificación de la problemática, la recopilación de la información, la preparación de la información y la presentación final como se aprecia en la tabla 5 y donde se analizará toda la información existente dentro de la empresa respecto de este proceso; así:

1. Recopilación de información sobre reclutamiento, selección y contratación de personal, toda la información encontrada se seleccionará y almacenará para su posterior análisis.
2. Recopilación de información sobre rotación del personal, toda la información encontrada se almacenará para luego ser procesada y los gastos en los que se hayan incurrido.
3. Análisis y elaboración de tablas y figuras, se procesa toda la información del reclutamiento y selección del personal, así como de la rotación del mismo.
4. Análisis y elaboración de resultados obtenidos, priorizando e interpretando la información que se tendrá en cuenta para su presentación.
5. Presentación del proyecto, dando formatos a las tablas y figuras que serán necesarias para el proyecto.

**Tabla 5**

*Cronograma de actividades del proyecto*

N° Tareas	2022								Responsables
	Enero				Febrero				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1 Investigación sobre el proceso de selección del personal		■							Jesús Rodríguez y Diana Menacho
2 Recopilación de información sobre reclutamiento, selección y contratación de personal			■	■					Diana Menacho
3 Recopilación de información sobre rotación del personal y gastos en los que se incurrieron				■	■				Diana Menacho
4 Análisis y elaboración de tablas y figuras					■	■			Jesús Rodríguez
5 Análisis y elaboración de resultados obtenidos						■	■		Jesús Rodríguez
6 Presentación del proyecto							■		Jesús Rodríguez y Diana Menacho

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa.

### 3.3.3 Estrategia, metodología y herramientas utilizadas

Con la finalidad de mejorar el proceso de selección de personal se tuvo que investigar el proceso actual de selección de personal de la empresa y coordinar con jefes de otras áreas con el objetivo de implementar los nuevos procedimientos y políticas. Los aspectos encontrados fueron:

- **Ingreso de Personal a la Empresa**

La investigación al interior de la empresa sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal determinó que éste sólo consistía en el llenado de una Ficha de Ingreso de Personal, sin ningún tipo de filtro de conocimientos ni experiencia previa. También se logró determinar que el personal contratado podía ser de nacionalidad peruana o extranjera (venezolanos) sin solicitar ningún tipo de documentación adicional, como se puede evidenciar en las siguientes figuras 10 y 11,

FICHA DE INGRESO DE PERSONAL													
Apellidos	SEPULVEDA												
Nombres	LEONARDO JOSE												
D.N.I. / L.E.	0613					Fecha Nac.	2009			92			
NACIONALIDAD	VENEZOLANA												
Cargo	APROYA												
Dirección Actual	CALEZ LOS CLAVELLOS												
Distrito	VILLA MARLA DEL TRIUNFO												
CORREO ELECTRONICO	Sepulveda.leonardo@gmail.com												
Apellidos Conyuge													
Nombres													
D.N.I. / L.E.						Fecha Nac.							
N° Hijos													
Fecha de Ingreso	22		07		19								
Fecha de Cese											MOTIVO DE CESE:		
TELEFONO FIJO													
TELEFONO CELULAR													
TALLA PANTALON	32			TALLA CAMISA			1			PUESTO MZ.		TURNO	
Firma del Trabajador	[Firma]					huella	[Huella]						

Figura 10: Ficha de ingreso del personal - 1

Fuente: La empresa

FICHA DE INGRESO DE PERSONAL																						
Apellidos	Sánchez																					
Nombres	Orlymar																					
D.N.I. / L.E.	2044-1-01				Fecha Nac.	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>							<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>									
NACIONALIDAD	Venezolana				<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>																	
Cargo	Cocinera																					
Dirección Actual	Av. Canto Grande #392, Las Flores																					
Distrito	San Juan de Lurigancho																					
CORREO ELECTRONICO	01-9@gmail.com																					
Apellidos Conyuge	Mendoza Fragozo																					
Nombres	Marcos Daniel																					
D.N.I. / L.E.	55902				Fecha Nac.	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>							<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>									
N° Hijos	0																					
Fecha de Ingreso	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>									<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>												
Fecha de Cese	<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>									<table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>												
TELEFONO FIJO																						
TELEFONO CELULAR	9100																					
TALLA PANTALON	32			TALLA CAMISA	M			PUESTO MZ	TURN													
Firma del Trabajador	Orlymar Sánchez				huella																	

Figura 11: Ficha de ingreso del personal - 2

Fuente: La empresa

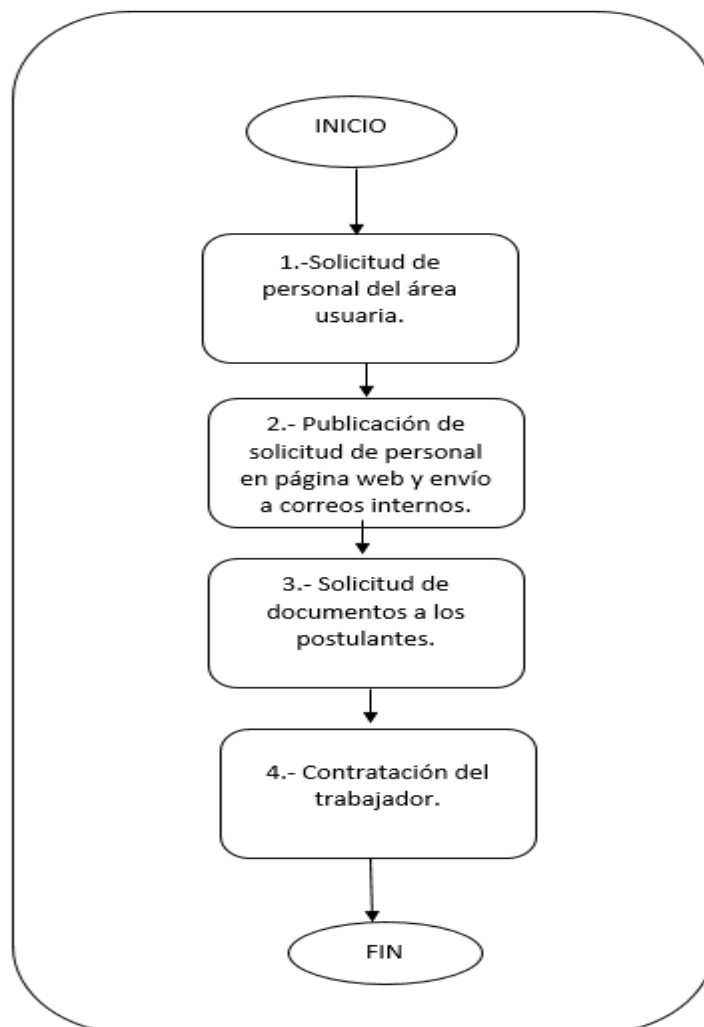
- **Procedimiento de reclutamiento del personal original**

De igual manera se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento del personal se desarrollaba de forma simple -siendo un proceso antiguo que no generaba valor para la empresa ni para la selección del personal- como se aprecia en la figura 12, donde:

1. El área usuaria realizaba la solicitud de personal



2. La empresa publicaba en su página web el requerimiento del personal y también lo hacía a través del envío de correos internos para solicitar referidos por parte de los trabajadores actuales.
3. Los postulantes llenaban los documentos simples (Ficha de ingreso de personal) que la empresa les entregaba.
4. Se realiza un filtro interno y se procedía a la contratación del personal que consideraban mejor calificado para el puesto del área usuaria.



**Figura 12:** Proceso de contratación de personal inicial.

Fuente: La empresa, elaboración propia a partir de la información analizada

Debido a la falta de un adecuado proceso de selección de personal se generaba una alta rotación de ellos (renuncias) como se evidenció anteriormente donde en el 2019 se contrataron 113 trabajadores y renunciaron 45 sólo en ese año mismo año representando el 39.82% como nivel de rotación de personal como se aprecia en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Rotación de personal contratado 2019*

Meses	Personal Contratado	Personal renunciante	% de Rotación de personal
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>39.82%</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

Toda esta problemática generaba un mal desempeño laboral dentro de la empresa Bantel S.A.C que, a su vez, generaba también pérdidas económicas debido a que las constantes capacitaciones no redituaban la inversión realizada como se aprecia en la tabla 7 donde el monto en capacitaciones fue de S/ 15,930 soles en el 2019.

**Tabla 7**

*Pérdidas en capacitaciones - 2019*

<b>Capacitación a personal 2019</b>	
<b>Total de inversión en capacitaciones</b>	<b>S/ 15,930.00</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

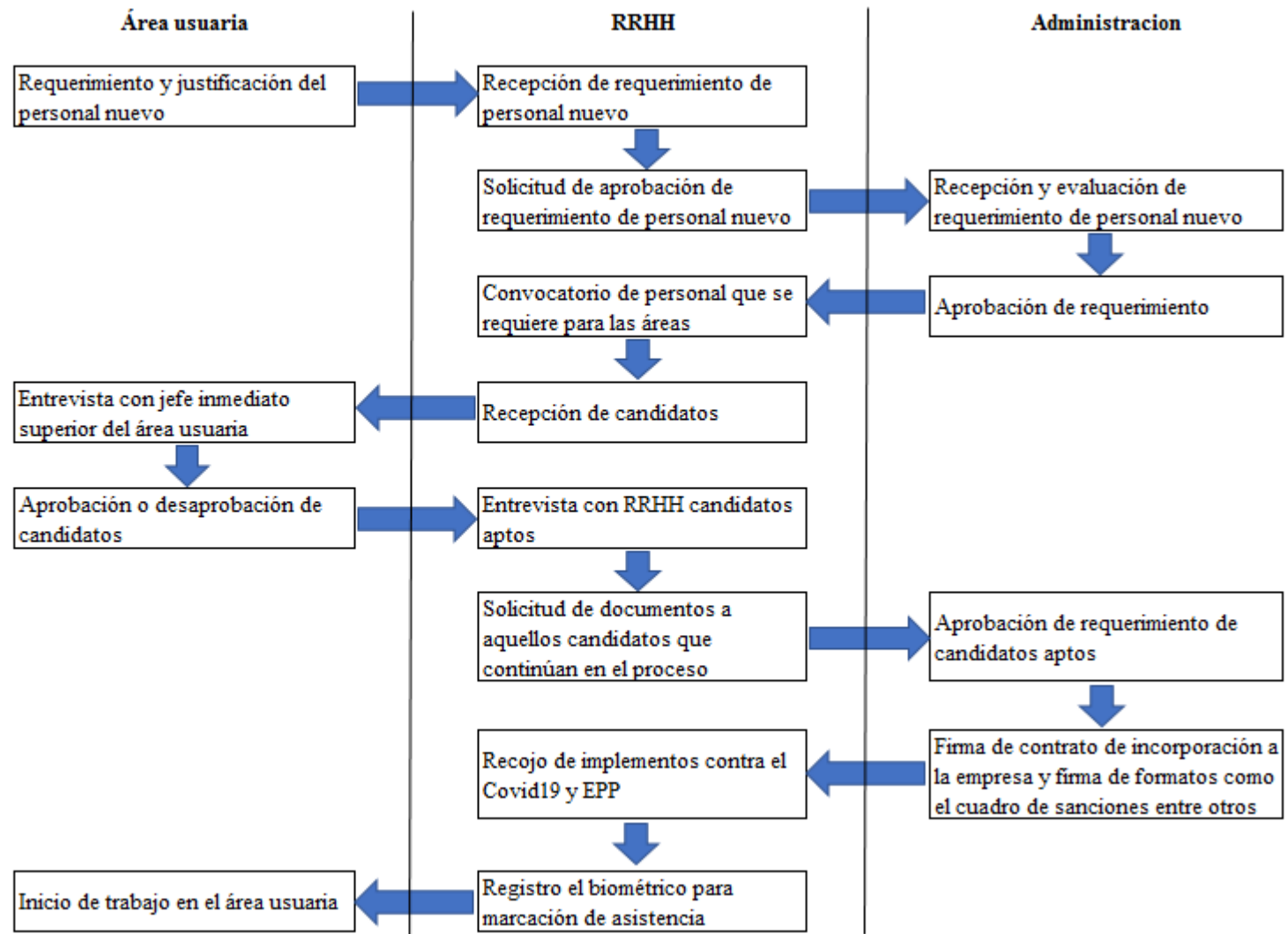
El capítulo se desarrolló a partir de la recopilación y análisis de la información del área de Recursos Humanos. Se realizó la organización de los datos en busca de presentar el proceso de selección de personal que mejoró el desempeño laboral de la empresa Bantel S.A.C mostrado a continuación:

### 4.1. Proceso mejorado de selección de personal

En la figura 13 se muestra el nuevo procedimiento para la selección del personal aprobado por Bantel SAC y que fue trabajado conjuntamente entre las áreas de Administración y de Recursos Humanos (RRHH) conteniendo los siguientes pasos:

1. Requerimiento y justificación del personal por el área usuaria
2. Recepción de requerimiento de personal nuevo.
3. Solicitud de aprobación de requerimiento de personal nuevo
4. Recepción y evaluación de requerimiento de personal nuevo
5. Aprobación de requerimiento
6. Convocatorio de personal que se requiere para las áreas
7. Recepción de candidatos
8. Entrevista con jefe inmediato superior del área usuaria
9. Aprobación o desaprobarción de candidatos
10. Entrevista con RRHH candidatos aptos. El formato se puede apreciar en la figura 14.
11. Solicitud de documentos a aquellos candidatos que continúan en el proceso. El listado de documentos se puede apreciar en la figura 15.
12. Aprobación de requerimiento de candidatos aptos
13. Firma de contrato de incorporación a la empresa y firma de formatos como el cuadro de sanciones entre otros. Se puede apreciar en la figura 16.

14. Recojo de implementos contra el Covid19 y EPP (sólo técnicos)
15. Registro el biométrico para marcación de asistencia
16. Inicio de trabajo en el área usuaria



**Figura 13:** Nuevo proceso de selección de personal aprobado por Bantel S.A.C

Fuente: La empresa, elaboración propia a partir de la información analizada.

N°	PREGUNTAS	EVALUADOR 01	EVALUADOR 02
1	EDAD.		
2	ESTADO CIVIL.		
3	NÚMERO DE HIJOS.		
4	ENFERMEDAD DEL TRABAJADOR.		

**Figura 14:** Hoja de entrevista con RRHH a los candidatos

Fuente: La empresa, elaboración propia a partir de la información analizada



## CHECK LIST DE DOCUMENTOS DE PERSONAL

Nombre de colaborador:

Nº	DETALLE	Vºb RR.HH	OBSERVACION
1	INFORME DE INGRESO DE PERSONAL		
2	CONTRATO DE TRABAJO		
3	FICHA DE INGRESO DE PERSONAL		
4	CURRÍCULUM VITAE		
5	COPIA DE DNI.		
6	COPIA DE DNI DE HIJOS MENORES DE EDAD		
7	CERTIFICADO DE ESTUDIOS O DECLARACIÓN JURADA		
8	ANTECEDENTES POLICIALES.		
9	CARNE DE VACUNACION		
10	DESCARTE DE PRUEBA COVID - PRUEBA ANTIGENA		
11	COPIA DE RECIBO AGUA O ENERGÍA NO MAYOR A 2 MESES		
12	DECLARACIÓN JURADA DE DOMICILIO.		
13	CUENTA BANCARIA / SI NO TIENE LA EMPRESA LO APERTURA		
14	DECLARACIÓN JURADA DE FACTORES DE RIESGO (FICHA DE SINTOMATOLOGÍA, IMC)		
15	DJ DE CONFIDENCIALIDAD		
16	DJ DE ENTREGA DE UNIFORMES		
17	CUADRO DE FUNCIONES		
18	CUADRO DE SANCIONES		
19	PROTOCOLO COVID DE INGRESO PARA NUESTROS COLABORADORES AL CENTRO DE TRABAJO		
20	INSTRUCTIV		
21	ELECCION DE ONP O AFP		
22	DECLARACION DE HABER RECIBIDO BOLETIN INFORMATIVO		

*Figura 15: Solicitud de documentos a los candidatos aptos*

Fuente: La empresa, elaboración propia a partir de la información analizada

		CUADRO DE SANCIONES GENERALES BANTEL SAC		
		FALTA	NUMERO DE SANCIONES	
		1era sanción	2da sanción	3era sanción
1	Distraerse en su puesto de servicio con, telefonos, revistas, musica o cualquier otro medio distracción o cumplir su servicio con desgano.	Comunicación, re inducción, amonestación escrita	1 días de suspensión sin goce.	3 días de suspensión sin goce.
2	Faltas y tardanza a su centro de labor sin motivo justificado	Comunicación, re inducción, amonestación escrita	1 días de suspensión sin goce.	3 días de suspensión sin goce.
3	Almacenar y/o trasladar material reciclable dentro de la empresa	Comunicación, re inducción, amonestación escrita	1 días de suspensión sin goce.	3 días de suspensión sin goce.
4	No Mantener la debida compostura, respecto a las buenas costumbres hacia sus jefes, compañeros y terceros, debiendo velar en todo momento la imagen de la empresa	Comunicación, re inducción, amonestación escrita	1 días de suspensión sin goce.	3 días de suspensión sin goce.

**Figura 16:** Cuadro de sanciones

Fuente: La empresa, elaboración propia a partir de la información analizada



## 4.2 Disminución de los niveles de rotación

La rotación de personal fue del 39.82% el 2019 debido a no contar con un adecuado proceso de selección de personal lo que ocasionaba que los nuevos trabajadores no se adaptaran a las condiciones laborales y no lograran ser productivos.

Sin embargo, con la elaboración de un adecuado proceso de selección de personal los candidatos pasaban por entrevistas tanto del área usuaria como del área de Recursos Humanos para validar que fuera el adecuado y siendo aprobada por el área de Administración lo que generó que el año 2020 la rotación de personal sólo fuese del 12.73% mucho menor a la del 2019.

**Tabla 8**

*Disminución de la rotación del personal contratado 2019 - 2020*

Meses	2019			2020		
	Personal Contratado	Personal renunciante	%	Personal Contratado	Personal renunciante	%
Enero	5	1		1	0	
Febrero	3	0		0	0	
Marzo	2	1		2	0	
Abril	5	0		5	1	
Mayo	33	0		3	1	
Junio	6	1		1	0	
Julio	10	5		5	0	
Agosto	3	5		5	1	
Septiembre	21	11		12	2	
Octubre	16	9		9	1	
Noviembre	8	4		4	0	
Diciembre	1	8		8	1	
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>39.82%</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>12.73%</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia en base al análisis de documentos de la empresa.

#### 4.3 Eliminación de las pérdidas económicas en capacitaciones por reducción de las renunciaciones del personal

Debido a la implementación de un correcto proceso de selección del personal se contraban menos trabajadores y el nivel de rotación disminuyó notablemente (12.73%). El personal se volvió más eficiente debido a que iba adquiriendo experiencia con el paso del tiempo y esto generó que cuando se contraba poco personal nuevo se designara a un trabajador antiguo y experimentado para que capacitara al nuevo con la modalidad “sombra” dándole acompañamiento y reduciendo gastos. Los gastos en capacitaciones bajaron a S/ 9,558.00 soles representando una reducción del S/ 6,372.00 soles anuales que significó el 40% menos en gastos de capacitaciones (tabla 9).

**Tabla 9**

*Gastos en capacitación al personal 2020*

<b>Capacitación a personal 2020</b>					
<b>Solicitud de pago</b>	<b>Fecha de capacitación</b>	<b>Trabajadores nuevos</b>	<b>Tema</b>	<b>Monto</b>	
ADMI 000	ene-20	1	Riesgos eléctricos	S/ 0.00	
ADMI 000	mar-20	2	Escalamiento de postes		
ADMI 512	may-19	5	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00	
ADMI 512	may-19		Escalamiento de postes		
ADMI 000	jun-20	1	Riesgos eléctricos	S/ 0.00	
ADMI 000	jun-20	3	Escalamiento de postes		
ADMI 856	ago-20	10	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00	
ADMI 878	sep-20	12	Escalamiento de postes		
ADMI 931	oct-20	13	Riesgos eléctricos	S/ 3,186.00	
ADMI 997	nov-20	8	Escalamiento de postes		
<b>Subtotal</b>		<b>55</b>	<b>Subtotal</b>	<b>S/ 9,558.00</b>	

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

En las figuras 17 y 18 se evidencian una menor cantidad de trabajadores capacitándose al 2020 en la empresa Bantel SAC.

BANTTEL							REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, CHARLA DIARIA, ENTRENAMIENTO Y SIMULACIÓN	
DATOS DEL EMPLEADOR							Nº DE REGISTRO DE D. CONTROL LABORAL	
RAZÓN SOCIAL	DNI	DOMICILIO (Calle, Nro. Casa, Distrito, Provincia)	CATEGORÍA	Nº DE REGISTRO DE D. CONTROL LABORAL				
UBICACIÓN DE ACTIVIDAD		Nº DE REGISTRO DE D. CONTROL LABORAL						
DATOS DE LA ACTIVIDAD								
INDICACION	EXPERIENCIA (D)	CATEGORÍA LABORAL	TIPO DE TRABAJO	GRUPO	ENTRENAMIENTO (Especificar Tipo)	INDICACION (Especificar Tipo)	OTROS DETALLES	
EQUIPO DE PREVENCIÓN PERSONAL								
03-08-2020								
HORA: 14:00 (CONTINUA)								
NOMBRE Y APELLIDO		DNI / I.D.	CARGO	FIRMAS				
1. Ronald Augusto Galdames		48515665	TECNICO	[Firma]				
2. DIEGO RAMIRO SANDOVAL		74678997	TECNICO	[Firma]				
3. Daniel Williams Rivas		72986375	II	[Firma]				
4. Carlos Patiño Flores		80100854	TECNICO	[Firma]				
5. RAMER BALDARRAGO RECERA		77276873	TECNICO	[Firma]				
6. HUGO SOTO HUAMAN		80208010	TECNICO	[Firma]				
7. JHONNY OJEDA DE LA CRUZ		46981240	TECNICO	[Firma]				
8. Jose Sifuentes Rondon		77981988	Tecnico	[Firma]				
9. Mateo A. Albon Sanguay		72036630	Tecnico	[Firma]				
10. Santos Eduardo Troncon Riva		41639980	CHOFER.	[Firma]				
11. Juan Carlos Albán Sandoval		42857214	CHOFER.	[Firma]				
12. Mayra Angeli Lugo		40562594	Tecnico	[Firma]				
13.								
14.								
15.								
16.								
17.								
18.								
19.								
20.								
21.								
22.								
23.								
24.								
25.								
26.								
27.								
28.								
29.								
30.								
31.								
32.								
33.								
34.								
35.								
36.								
37.								
38.								
39.								
40.								
41.								
42.								
43.								
44.								
45.								
46.								
47.								
48.								
49.								
50.								
51.								
52.								
53.								
54.								
55.								
56.								
57.								
58.								
59.								
60.								

Figura 17: Listado de trabajadores nuevos en capacitación el 2020

Fuente: La empresa



**Figura 18:** Imagen de trabajadores nuevos en capacitación el 2020

Fuente: La empresa

#### 4.4 Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Bantel SAC.

El desempeño laboral que implica el esfuerzo del trabajador para cumplir las funciones asignadas traducido en el rendimiento se puede evidenciar en las tablas 10 y 11, donde queda claramente establecido que cuando la empresa tomó la decisión de mejorar el proceso de selección de trabajadores éstos fueron más eficientes y aumentaron su productividad en cuanto a las ventas que realizaron.

El 2019 los vendedores/asesores debido a la alta rotación de personal no cubrían las metas señaladas por las áreas cerrando el año con sólo 1,107 colocaciones. Sin embargo, con la implementación del nuevo proceso de selección de personal, los trabajadores fueron más eficientes logrando cerrar el año 2020 con 3,801 colocaciones.

**Tabla 10**

*Productividad, medido por las ventas mensuales de los trabajadores 2019*

Asesores	Meses 2019												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jun	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Vendedor 1										2	3	7	12
Vendedor 2	22	14	15	37	23	43	20	45	40	43	51	25	378
Vendedor 3											3	2	5
Vendedor 4											2		2
Vendedor 5									1	4	2	4	11
Vendedor 6										3	16	6	25
Vendedor 7	20	14	47	74	30	32	36	41	81	58	73	61	567
Vendedor 8											2	2	4
Vendedor 9					1								1
Vendedor 10											1	6	7
Vendedor 11										1	2	1	4
Vendedor 12											1		1
Vendedor 13					21	24	21	1	8	2			77
Vendedor 14											2		2
Vendedor 15					1		4	3		3			11
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>62</b>	<b>111</b>	<b>76</b>	<b>99</b>	<b>81</b>	<b>90</b>	<b>130</b>	<b>116</b>	<b>158</b>	<b>114</b>	<b>1107</b>

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

**Tabla 11**

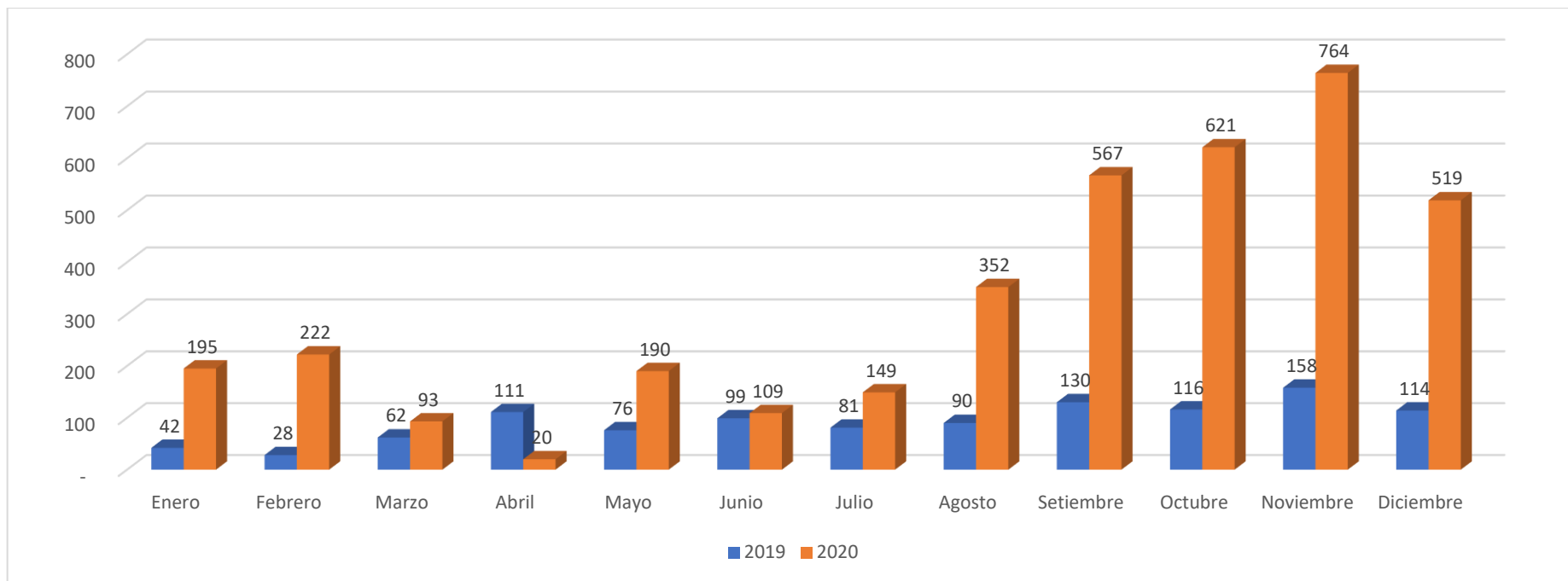
*Productividad, medido por las ventas mensuales de los trabajadores con el nuevo proceso de selección de personal - 2020*

Asesores	Meses												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Vendedor 1	33	36	12	2	28	10	32	49	110	8		3	323
Vendedor 2	58	29	14		4	4	4		1		2	7	123
Vendedor 3	25	20	11	1	18				14	33	37	27	186
Vendedor 4		3	7		14	15	15	35	61	4		1	155
Vendedor 5								1	3				4
Vendedor 6									27	46	55	53	181
Vendedor 7	2	16	5		4	4	16	47	12				106
Vendedor 8	13	14	1	1	1								30
Vendedor 9									16	36	43	16	111
Vendedor 10			1										1
Vendedor 11	21	25	9	1	22	8	7	35	41	28	16	1	214
Vendedor 12									7	28	23	24	82
Vendedor 13									8	30	51	20	109
Vendedor 14						1		18	1				20
Vendedor 15									10	34	26	21	91
Vendedor 16									6	32	34	23	95
Vendedor 17									7	34	30	22	93
Vendedor 18	22	37	13		49	28	28	21	29	35	45	41	348
Vendedor 19	1	7	3	4	5	10	6	28	30	34	36	34	198
Vendedor 20									13	21	25	15	74
Vendedor 21										27	40	23	90
Vendedor 22									5	22	23	13	63
Vendedor 23											1		1
Vendedor 24									12	27	27	18	84
Vendedor 25									8	24	26	21	79
Vendedor 26	19	18	3	1	30	8	16	8	1		14	18	136
Vendedor 27								1					1
Vendedor 28										4	24	15	43
Vendedor 29											22	11	33
Vendedor 30									1	24	34	17	76
Vendedor 31				6									6
Vendedor 32										24	36	23	83
Vendedor 33											1		1
Vendedor 34		12	8			2	7	57	98	34	53	29	300
Vendedor 35	1	4	6	4	15	19	18	52	45	2			166
Vendedor 36		1											1
Vendedor 37									1	30	40	23	94
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>222</b>	<b>93</b>	<b>20</b>	<b>190</b>	<b>109</b>	<b>149</b>	<b>352</b>	<b>567</b>	<b>621</b>	<b>764</b>	<b>519</b>	<b>3801</b>

Fuente: La empresa.

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa

En la figura 19 se muestra claramente establecido que cuando la empresa tomó la decisión de mejorar en el proceso de selección de colaboradores éstos fueron más eficientes y aumentaron su productividad de un periodo a otro.



**Figura 19:** Productividad de ventas de los trabajadores de los periodos 2019 Vs 2020

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia, a partir de la información analizada de la empresa



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del proyecto se han obtenido diferentes conclusiones siendo la principal que con la mejora en el proceso de selección de personal se incrementó el desempeño de los trabajadores los cuales aumentaron sus ventas debido a que su continuidad laboral los volvió más especialistas para atender a los clientes.

### 5.1 Conclusiones

1. La información analizada permitió determinar que la mejora en el proceso de selección de personal mediante la creación y aprobación por parte de la Administración y Gerencia General lograron reducir los niveles de rotación de 38.82% el 2019 a 12.73% el 2020.
2. La implementación del proceso de selección de personal redujo el gasto en las capacitaciones que debían realizar todos los años por el personal nuevo pasando de gastar S/ 6,372.00 soles anuales en personal que renunciaba y que había que contratar el 2019 a gastar S/ 9,558 soles anuales el 2020.
3. Los trabajadores debido a su continuidad laboral se volvieron más especialistas lo que permitió que el año 2020 realizaran 3,801 colocaciones frente al 2019 donde las colocaciones fueron de 1,107 mostrando un gran incremento en su productividad.
4. A través del proceso de elaboración del proyecto se concluye que es sumamente importante que las empresas cuenten con un adecuado proceso de selección de personal que contrate al personal idóneo y con las características necesarias para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
5. La recopilación de información se hizo mediante las coordinaciones entre la Gerencia General, la Administración y el área de Recursos Humanos con la discreción y confidencialidad que exige la empresa.



## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que las empresas revisen constante su proceso de selección de personal para proponer mejoras y que puedan contar con trabajadores idóneos para cada puesto de trabajo.
2. Se recomienda que las empresas cuando presenten elevados niveles de rotación de personal, también tomen en consideración el análisis de sus procesos de selección de personal porque quizás el problema radique ahí y eviten gastar dinero constantemente en capacitaciones por contratación de personal nuevo.
3. Se recomienda que las empresas mantengan a su personal antiguo -siempre con indicadores de evaluación- porque se vuelven especialistas y logran alcanzar más rápidamente las metas.
4. Se recomienda que la empresa Bantel S.A.C continúe mejorando sus procesos en el área de Recursos Humanos porque los colaboradores son el activo más importante en la empresa y es necesario minimizar los niveles de rotación para que logren volverse especialistas en sus áreas.
5. Se recomienda que el nuevo proceso se siga realizando y evaluando una mejora continua para mejorar el proceso de selección del personal, Así mismo se pueda desarrollar en las nuevas jefaturas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancasi, R. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017*. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. [Tesis de pregrado].  
[http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10907/Ancasi\\_Chullo\\_Ruth\\_Madeleine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10907/Ancasi_Chullo_Ruth_Madeleine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Córdova, M. (2014). *El Reclutamiento y Selección del personal para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa Equiagro de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador. [Tesis de pregrado].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7115/1/137%20o.e..pdf>
- Conexión ESAN (2020). Contratación en tiempos de pandemia: ¿cómo las empresas eligen a sus candidatos? *Universidad de ESAN*. [Blog Universitario].  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/11/contratacion-en-tiempos-de-pandemia-como-las-empresas-eligen-a-sus-candidatos/>
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chicaiza, O.; Bastidas, M.; Llano, A.; Moreno, P. y Hernández, M. (2018). Políticas de selección del personal y satisfacción del cliente en hospitales públicos del Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(1), 116-120.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002018000100012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002018000100012&lng=es&tlng=es)

- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ta Edición. Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0249-7
- Flores, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, vol. 3, núm. 5, pp. 79-102, 2016. Universidad de los Andes. [Redalyc]. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>
- Hanco, M.; Carpio, A.; Laura, Z. y Flores, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11° edición. Cengage Learning. México D.F. ISBN-13: 978-607-481-455-2
- Juárez, M. (s.f.). *Las nuevas tendencias en selección de personal en tiempos de Covid-19*. Cámara de Comercio de La Libertad – Camaratu. [Página Web]. <http://www.camaratu.org.pe/web2/index.php/jstuff/multiplataforma-vision-empresarial/item/5550-las-nuevas-tendencias-en-seleccion-de-personal-en-tiempos-de-covid-19>
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 978-970-26-1217-9
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14° edición. McGraw Hill. México DF. ISBN 978-607-15-0759-4
- Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*,

7(2), 225-242. *Epub 02 de agosto de 2019.*

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=es)

Mendoza, M. (2016). *Influencia de la selección de personal en el desempeño laboral del área de producción. Caso: Empacadora Bilbo S.A.* Dirección General de Posgrado. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. [Tesis de Maestría].

<http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/17578>

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* 1° edición. Pearson Educación. México DF. ISBN: 978-970-26-0785-4

Olivera, Y.; Leyva, L. y Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.

*Epub August 00, 2021.* <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Olmos, A. (2018). *El proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Trade Hammer para el mejor desempeño laboral y reducción de rotación de personal.*

Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas. Universidad Mayor de San Andrés. [Tesis de pregrado].

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/18193>

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales.* [Informe Técnico].

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración.* 10° edición. Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-442-388-4

Salazar, M.; Icaza, M. y Alejo, O. (2018). La importancia de la ética en la investigación.

*Revista Universidad y Sociedad, 10(1), 305-311.* Epub 02 de marzo de 2018.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=es&tlng=)

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad.* Pearson Educación, México. ISBN: 970-26-0813-9

Torre, V. (2021). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de la Victoria, 2018.* Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. [Tesis de pregrado].

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Vanesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, M.; Inostroza, R. y Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología (Santiago), 30(1), 1-17.*

<https://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Vergara, T. (2019). *Optimización del proceso de selección de personal para puestos operativos.* Facultad de Psicología. Universidad de Lima. [Tesis de pregrado].

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8799/Vergara\\_Rojas\\_Tania\\_Lizett.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8799/Vergara_Rojas_Tania_Lizett.pdf?sequence=1&isAllowed=y)


## ANEXOS

### Anexo 1: Ficha RUC


#### Consulta RUC

<b>Resultado de la Búsqueda</b>
<b>Número de RUC:</b> 20603333145 - BANTEL S.A.C.
<b>Tipo Contribuyente:</b> SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
<b>Nombre Comercial:</b> -
<b>Fecha de Inscripción:</b> 26/06/2018 <b>Fecha de Inicio de Actividades:</b> 26/06/2018
<b>Estado del Contribuyente:</b> ACTIVO
<b>Condición del Contribuyente:</b> HABIDO
<b>Domicilio Fiscal:</b> AV. ANGAMOS ESTE NRO. 1648 INT. 209 LIMA - LIMA - SURQUILLO
<b>Sistema Emisión de Comprobante:</b> MANUAL <b>Actividad Comercio Exterior:</b> IMPORTADOR/EXPORTADOR
<b>Sistema Contabilidad:</b> COMPUTARIZADO
<b>Actividad(es) Económica(s):</b> Principál - 6110 - ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES ALAMBICAS Secundaría 1 - 6209 - OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE SERVICIOS INFORMÁTICOS
<b>Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):</b>
GUIA DE REMISION - REMITENTE
<b>Sistema de Emisión Electrónica:</b> DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 03/08/2018
<b>Emisor electrónico desde:</b> 03/08/2018
<b>Comprobantes Electrónicos:</b> FACTURA (desde 03/08/2018),BOLETA (desde 03/08/2018)
<b>Afiliado al PLE desde:</b> -
<b>Padrones:</b> NINGUNO
Fecha consulta: 17/01/2022 11:58

## Anexo 2: Evidencia de correo electrónicos

 Safety & Control Peru ▾    ✉ capacitaciones@safety... ▾

<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo, yo 2	Recibidos	Acreditación de Escalamiento a Postes - BANTEL SAC (Grupo 05) 27.08.2021 - Buenas tardes estimados coc
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo Alberto Ara.	Recibidos	Acreditación de Riesgos Eléctricos - BANTEL SAC (Grupo 03) 23.01.2021 - Buenas tardes estimados coordin
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo, yo 2	Recibidos	Acreditación de Escalamiento a Postes - BANTEL SAC (Grupo 03) 22.01.2021 - Buenas tardes estimados coc
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo, yo 2	Recibidos	Acreditación en Escalamiento a Poste - BANTEL SAC (Grupo 02) - Gracias Gustavo. Saludos cordiales, Diana
<input type="checkbox"/>	☆	▶	Tesoreria1bantel	Recibidos	PAGO BANTEL SAC - Estimados adjunto el pago realizado el día 17/10/2020 favor de enviarnos su cuenta pa
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo Alberto Ara.	Recibidos	Acreditación de Riesgos Eléctricos - BANTEL SAC (Grupo 02) - Estimados Coordinadores buenos días, de acu
<input type="checkbox"/>	☆	▷	yo	(sin asunto) - <a href="mailto:capacitaciones@safety...">capacitaciones@safety...</a>	Saludos cordiales, Diana Menacho Administración Grupo Dhmont
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gusta., Sever., yo 5	Recibidos	Acreditación de Escalamiento a Postes - BANTEL SAC (Grupo 01) - Estimada Diana solo 3 técnico : 1) Ulloa F
<input type="checkbox"/>	☆	▶	gustavo, yo 4	Recibidos	Acreditación de Riesgos Eléctricos - BANTEL SAC (Grupo 01) - Estimados Coordinadores buenos días, de acu

88,98 GB ocupados de 100 GB (88 %) 

[Términos](#) · [Privacidad](#) · [Política del programa](#)      Última actividad de la



**Anexo 3: Listado de capacitaciones**

Safety & Control		REGISTRO DE ASISTENCIA					
Razón Social: SAFETY & CONTROL		RUC: 20601031303					
Actividad económica:		Dirección: Calle Bahía de Pisco n° 134 Urb. San Pedro Santiago de Surco-Lima					
Fecha: 12/09/2020	Hora de Inicio:	Capacitador: Jesus Chinga	Firma:				
N° de participantes:	Hora de Término:	Cargo:					
HHC:	Duración (minutos):	Lugar de capacitación:					
Actividad a realizar: <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Inducción <input type="checkbox"/> Simulacro <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input type="checkbox"/> Charra <input type="checkbox"/> Otro:							
Especifique temas:							
1.-	Riesgo eléctrico						
2.-							
3.-							
4.-							
Certifico haber sido instruido sobre los temas de la referencia y me comprometo a dar fiel cumplimiento de las instrucciones.							
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	EMPRESA	CARGO	ÁREA	FIRMA	
01	Daniel Caceres	4388	Bantel	TECNICO	PEXT	[Firma]	
02	Eduarica	2545	BANTEL	TECNICO	P.EXT	[Firma]	
03	Pablo Flores	8010	BANTEL	TECNICO	ENERGIA PS	[Firma]	
04	PAREJA SAND	746	BANTEL	TECNICO	P. INTERNA	[Firma]	
05	Rodriguez Lad	00199	Bantel	Técnico	PEXT	[Firma]	
06	Miguel Angel	0030	Bantel	Tecnico	Planta Interna	[Firma]	
07	GARDENAS DE	447	Bantel	Tecnico	Planta Externa	[Firma]	
08	PASHANAGI S	472	Bantel	tecnico	Planta Externa	[Firma]	
09	Risper Lopez	4835	BANTEL	TECNICO	PLANTA INTERNA	[Firma]	
10	Trisolini S	745	BANTEL	TECNICO	PLANTA EXTERNA	[Firma]	
11	DANIEL SANCHEZ	0036	BANTEL	TECNICO	Planta Externa	[Firma]	
12	DIEGO CAS	490	Bantel	tecnico	PEXT	[Firma]	
24							
25							
RESPONSABLE DEL REGISTRO		Nombre y Apellido: Daniel Caceres		CARGO: Asist. Adm.		FIRMA: [Firma]	
		Fecha: 12-09-2020					