



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO  
EN MODALIDAD VIRTUAL EN UNA  
EMPRESA DE SEGURIDAD DE LIMA  
METROPOLITANA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN PSICOLOGÍA

RENATO SALVADOR TORRES MELGAREJO

LIMA – PERÚ

2022

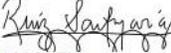
# IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MODALIDAD VIRTUAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD DE LIMA METROPOLITANA

por RENATO TORRES MELGAREJO

Fecha de entrega: 16-ene-2024 12:39p.m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2271987125  
Nombre del archivo: Torres\_Melgarejo\_-\_TSP.docx (770.42K)  
Total de palabras: 19255  
Total de caracteres: 107608

  
Juan Javier Ruiz Santamaria  
Dni 40224851

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
MODALIDAD VIRTUAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD DE  
LIMA METROPOLITANA



Juan Javier Ruiz Sant  
Dni 40224851

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uasb.edu.ec Fuente de Internet	1%

**MIEMBROS DEL JURADO:**

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

**Presidente**

Mg. Elena Esther Yaya Castañeda

**Vocal**

Mg. Monica Elvira Velasco Taípe

**Secretaria**

**ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:**

Mg. Juan Javier Ruiz Santamaria

**DEDICATORIA:**

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han estado a mi lado y me han brindado su apoyo incondicional todo este tiempo. Gracias a ellos es posible que esté en el proceso de titulación y haya podido iniciar mi vida laboral.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres, por darme su apoyo incondicional y porque sin ellos nunca hubiera sido capaz de llegar a donde estoy ni de iniciar todos los proyectos que he realizado a lo largo de mi carrera.

A mis profesores, por guiarnos y compartirnos su sabiduría y experiencia en este paso tan importante para nuestra vida profesional. En especial a mi asesor Juan Javier Ruiz Santamaría quien me acompañó en este trabajo, brindándome mucho de su tiempo y conocimiento.

## TABLA DE CONTENIDO

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN: ..... 1**

**CAPITULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO ..... 4**

1.1.- Nombre de la Institución: ..... 4

1.2.- Misión: ..... 4

1.3.- Visión:..... 4

1.4.- Valores:..... 4

1.5.- Objetivos del área de Selección de la empresa: ..... 5

1.6.- Análisis FODA: ..... 5

1.6.1.- Fortalezas: ..... 5

1.6.2.- Debilidades: ..... 6

1.6.3.- Oportunidades:..... 7

1.6.4.- Amenazas:..... 7

1.6.5.- Matriz FODA:..... 8

1.7.- Breve descripción: ..... 13

1.8.- Puesto Desempeñado: ..... 14

1.8.1.- Denominación del Puesto: ..... 14

1.8.2.- Principales funciones: .....	14
1.8.3.- Jefe Directo: .....	15
1.8.4.- Organigrama de la empresa: .....	16
1.8.5.- Organigrama del área de Recursos Humanos de la empresa .....	16
1.9.- Plan de Trabajo .....	17
1.9.2.- Recursos .....	18
1.10.- Línea de Investigación .....	19
<b>CAPITULO II.- MARCO TEORICO .....</b>	<b>20</b>
2.1.- Reclutamiento .....	20
2.1.1.- Definición de Reclutamiento .....	20
2.1.2.- Tipos de reclutamiento .....	21
2.2.- Selección del talento humano .....	22
2.2.1.- Definición de Selección del Talento Humano .....	22
2.2.2.- Entrevista .....	23
2.3.- Selección Virtual del Talento Humano .....	24
2.3.1.- Reclutamiento Virtual .....	25
2.3.2.- Evaluación a distancia .....	27
2.4.- Indicadores de Gestión .....	29
2.5.- Competencias .....	30

2.6.- Investigaciones Internacionales .....	30
2.7.- Investigaciones Nacionales.....	33
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
3.1.- Contextualización del Problema .....	36
3.1.1.- Problemática Encontrada .....	36
3.1.2.- Sujeto o Población Implicada .....	37
3.1.3.- Delimitación del Problema .....	37
3.1.4.- Estrategias de evaluación y medición de la problemática .....	38
3.1.5.- Procedimiento de la evaluación .....	38
3.1.6.- Diagnóstico del problema .....	42
3.2.- Intervención .....	56
3.2.1.- Problema delimitado .....	56
3.2.2.- Objetivos de la intervención .....	56
3.2.3.- Actividades realizadas en la Ejecución.....	57
3.2.4.- Selección y Sustento de las actividades empleadas en la Ejecución .....	57
3.2.5.- Ejecución .....	57
3.2.6.- Indicadores de Logro .....	70
3.2.7.- Monitoreo y Evaluación de la intervención.....	72

<b>CAPITULO IV.- RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
4.1.- Resultados hallados.....	74
4.1.1.- Indicadores.....	74
4.1.2.- Análisis de los Resultados .....	80
4.2.- Reflexión de la experiencia.....	82
4.2.1.- Limitaciones encontradas en el proceso de intervención.....	82
4.2.2.- Impacto en la Institución .....	83
4.2.3.- Aportes en el área Psicológica y en el contexto.....	84
4.2.4.- Demandas profesionales requeridas (competencias) .....	85
4.2.5.- Autoevaluación y Autocrítica personal e institucional .....	85
<b>CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:.....</b>	<b>92</b>

## TABLA DE CONTENIDOS DE TABLAS:

Tabla 1 Matriz FODA de la empresa .....	8
Tabla 2 Estructura de los focus group.....	40
Tabla 3 Análisis FODA.....	42
Tabla 4 Respuestas del primer focus group .....	47
Tabla 5 Respuestas del segundo focus group.....	50
Tabla 6 Perfil de puesto del agente de seguridad.....	53
Tabla 7 Requerimientos de Agentes de Seguridad (17 de marzo de 2020) ....	54
Tabla 8 Cronograma de Actividades de Ejecución.....	60
Tabla 9 Perfil de puesto del Agente de Seguridad .....	62
Tabla 10 Criterios de cumplimiento del perfil .....	63
Tabla 11 Preguntas de filtro .....	64
Tabla 12 Estructura del proceso de reclutamiento virtual.....	65
Tabla 13 Estructura de la entrevista psicolaboral .....	66
Tabla 14 Estructura del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual.....	68
Tabla 15 Cantidad de postulantes entrevistados de abril a junio 2020 .....	74
Tabla 16 Fuentes de reclutamiento abril 2020 .....	75
Tabla 17 Fuentes de reclutamiento mayo 2020.....	76
Tabla 18 Fuentes de reclutamiento junio 2020 .....	76
Tabla 19 Postulantes que ingresaron a la empresa (abril 2020).....	77

Tabla 20 Postulantes que ingresaron a la empresa (mayo 2020) .....	77
Tabla 21 Postulantes que ingresaron a la empresa (junio 2020).....	78
Tabla 22 Indicador de cumplimiento de requerimientos (abril, mayo, junio 2020) .....	78
Tabla 23 Personal contratado en abril que superó los 3 meses en la empresa	79
Tabla 24 Personal contratado en mayo que superó los 3 meses en la empresa .....	79
Tabla 25 Personal contratado en junio que superó los 3 meses en la empresa	79
Tabla 26 Indicador de eficacia del proceso de reclutamiento y selección virtual .....	80

**TABLA DE CONTENIDOS DE FIGURAS:**

Figura 1: Organigrama de la empresa.....16

Figura 2: Organigrama del área de Recursos Humanos de la empresa.....16

Figura 3: Formula del cumplimiento de requerimientos.....71

Figura 4: Formula de la eficacia del proceso de reclutamiento y selección  
virtual .....72

## **RESUMEN:**

El presente trabajo está centrado en la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual para una empresa de seguridad de Lima Metropolitana. El nuevo proceso fue elaborado para poder reclutar y entrevistar postulantes en un contexto de cuarentena nacional causada por la COVID-19 y así brindar agentes de seguridad a las distintas instituciones del estado que tienen contratos con la empresa. Para determinar la problemática y entender qué debería abarcar el nuevo proceso virtual, se realizó un análisis FODA con las jefaturas de la empresa y 2 Focus Groups con los agentes de seguridad. Luego de ello, se estableció el procedimiento para la creación del nuevo proceso virtual, así como los indicadores que medirían el éxito de este. El proceso habría de ser aprobado por el jefe de Recursos Humanos. Los resultados demostraron que el proceso permitía evaluar las competencias de los postulantes, cubriendo los requerimientos de personal que hacía el cliente. Los agentes de seguridad reclutados y entrevistados con el nuevo proceso virtual permanecieron estables por más de tres meses en la empresa, demostrando la eficacia del proceso. También mostró que las redes sociales y las bolsas virtuales de trabajo poseen gran eficacia en un proceso virtual. Por último, se concluyó que un proceso de reclutamiento y selección virtual del talento humano permite reclutar y entrevistar al personal requerido incluso en situaciones de cuarentena nacional, sin disminuir la eficacia del proceso e incluso reduciendo el tiempo de este.

**Palabras Clave:** Selección del Talento Humano, Reclutamiento, Selección virtual, entrevista, indicadores, competencias

## **ABSTRACT:**

This work focuses on the creation of a virtual recruitment and selection of human talent process for a security company located in Lima. This new process was developed to recruit and interview candidates while the country was facing a national quarantine because of COVID-19. It required to recruit security guards for public institutions that had contracts with the company. To determine the problem and understand what the virtual new process required, a SWOT analysis and two Focus groups were made. After that, the procedure for creating the new virtual process was established, as well as the indicators that would measure its success. The process had to be approved by the Human Resources Manager. The results showed that the process allowed to evaluate the candidate's competencies, filling the vacant jobs as required by the client. The process showed its efficiency because the security guards that were hired continued working after three months. It also showed that social networks and virtual job sites are efficient in a virtual process. Finally, it was concluded that a virtual recruitment and selection process allowed the selection department to recruit and interview the candidates required by the client even in a national quarantine situation without reducing the efficacy of the process, even reducing the time it takes.

**Keywords:** Human Talent Selection, Recruitment, virtual selection, interview, indicators, competencies

## **INTRODUCCIÓN:**

Los procesos de selección son parte esencial del desarrollo y mantenimiento de una empresa pues permiten llenar las posiciones con personas talentosas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Las tendencias en el escenario mundial han estado apuntando a un proceso cada vez más rápido y eficiente, aprovechando las bondades de herramientas como las redes sociales y las plataformas de reunión virtual. En el Perú, sin embargo, los procesos de selección del talento humano son más tradicionales, haciendo uso de entrevistas presenciales y gran cantidad de documentación. Usualmente, si bien es menos eficiente y posee una gran cantidad de desventajas, esto no suele ser un problema mayor.

Durante un estado de cuarentena nacional, como el iniciado en marzo del año 2020 en Perú, la mayoría de las personas no pueden asistir al trabajo y, en consecuencia, muchas empresas no pueden trabajar. Sin embargo, el aparato del estado nunca puede detenerse y aquellas empresas que brindan servicios esenciales, tales como los de alimentación, salud y seguridad, entre otros, deben establecer estrategias para poder cumplir con los objetivos planteados por el gobierno.

En el caso de las empresas de seguridad, principalmente las que custodian sedes públicas, es vital poder cubrir las vacantes de agentes de seguridad que se requieran, ya que éstas aún durante una pandemia siguen trabajando. Para ello, sin embargo, no es posible realizar un proceso de reclutamiento y selección tradicional ya que las personas que no pertenecen a dichos rubros no pueden salir a las calles. Es por ello por

lo que es necesario buscar estrategias para poder reclutar al personal y seleccionar nuevos colaboradores que cumplan con el perfil de puesto de la empresa.

El primer capítulo explica el contexto de la empresa en la cual se realizó el trabajo, tanto su estructura como los procesos que allí se realizan.

El segundo capítulo está constituido por el marco teórico, el cual explica las definiciones del reclutamiento y selección del talento humano, tanto el tradicional como el virtual, explicando las características de todas sus definiciones, así como explorando los antecedentes del trabajo en la forma de investigaciones nacionales e internacionales de temas relacionados.

El tercer capítulo presenta la metodología del trabajo realizado, explicando el contexto del problema y la población sobre la cual se realizó el trabajo. Luego procediendo a explicar cómo se realizó el diagnóstico del problema y cómo se intervino para elaborar el nuevo proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual.

El cuarto capítulo explora los resultados del proceso realizado, así como los indicadores surgidos del mismo, analizando el porqué de los resultados obtenidos y su relación con la bibliografía. También explora las dificultades presentadas durante el proceso.

El quinto capítulo muestra las recomendaciones generadas a partir de los resultados del proceso para poder mejorarlo en el futuro.

Finalmente, el sexto capítulo explica las conclusiones a las que se llegó luego de elaborado el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual.

## **CAPITULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO**

**1.1.- Nombre de la Institución:** Por motivos del privacidad y seguridad de la información, no se hará mención del nombre de la empresa en el presente trabajo.

### **1.2.- Misión:**

Somos una empresa líder de seguridad integral, prevención de riesgo, prevención de pérdidas y tecnología; contamos con una estructura sólida, operamos con conceptos modernos y estamos capacitados para brindar servicios de calidad.

### **1.3.- Visión:**

Ser reconocidos como una empresa que opera a nivel nacional, tanto en el sector privado como público, y ser reconocidos como líderes en seguridad integral por nuestros valores, profesionalismo, servicios de calidad, soluciones de tecnología y aplicación de las mejores prácticas.

### **1.4.- Valores:**

- Confianza: “Generar confianza en nuestros clientes a través de un servicio con los mayores estándares de calidad, en nuestros empleados aportándoles los medios y recursos necesarios para su realización personal y profesional, en nuestros proveedores mediante el desarrollo de relaciones equitativas y justas y a la sociedad con buenas prácticas.”

- Compromiso: “Comprometernos en la creación permanente de soluciones de máxima calidad para las necesidades de nuestros clientes y lograr un nivel de

cumplimiento y calidad en el servicio, con base a la excelencia de los equipos humanos y el uso de los medios necesarios para hacerlo.”

- Eficiencia: “Nuestro trabajo se concentra en realizar eficientemente cada tarea que nos recomiendan y lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.”

- Proyección a Largo Plazo: “Definimos nuestros compromisos y planes de trabajo con visión de largo plazo. Cada una de nuestras acciones está orientada a que nuestras relaciones perduren y a que nuestro servicio sea permanente, anhelado y requerido.”

### **1.5.- Objetivos del área de Selección de la empresa:**

Proporcionar agentes de seguridad que cumplan con los estándares de la empresa y con aquellos determinados por los clientes, a fin de cubrir las necesidades de los mismos.

### **1.6.- Análisis FODA:**

#### **1.6.1.- Fortalezas:**

F1.- La empresa cuenta con los recursos suficientes para implementar los procedimientos o instrumentos que sea necesario

F2.- La empresa está abierta a realizar los cambios en los procedimientos que sean necesarios

F3.- La empresa está posicionada como una de las más grandes empresas de seguridad que licita con el estado

F4.- La empresa cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y OHSAS 18001

F5.- Los procedimientos se encuentran debidamente documentados

F6.- La información de la empresa se encuentra debidamente archivada

F7.- La empresa da oportunidades de crecimiento a sus colaboradores mediante capacitaciones y ascensos

F8.- Los sueldos de los colaboradores operativos están entre los más altos del mercado

#### **1.6.2.- Debilidades:**

D1.- Los sueldos de los colaboradores administrativos son bajos

D2.- El perfil del postulante se basa predominantemente en su documentación, no en sus competencias

D3.- Existe mucha rotación causada por el maltrato a los colaboradores operativos

D4.- Muchos de los formatos de la empresa no son utilizados adecuadamente por los colaboradores administrativos

D5.- La empresa trabaja casi en su totalidad con el estado. Por lo que, si fuese inhabilitada para comerciar con el estado por documentación falsa, tendría que cerrar sus operaciones.

D6.- No existe publicidad de la empresa en ningún medio masivo

### **1.6.3.- Oportunidades:**

O1.- Las situaciones de emergencia que implicarían el cierre de varias empresas no afectarían a la empresa porque sus clientes son estatales

O2.- La competencia suele contratar colaboradores sin experiencia en el cargo, lo que hace que no puedan ser enviados a unidades estatales

O3.- Las empresas de la competencia tienen sueldos inferiores al de la empresa.

O4.- Existen programas para realizar reuniones virtuales gratuitos en el mercado

O5.- Las empresas que cuentan con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 obtienen mayor puntaje en las licitaciones con el estado

O6.- La demanda de los servicios de seguridad se encuentra en aumento

O7.- Existen muchas empresas de la competencia que prestan servicios deficientes

### **1.6.4.- Amenazas:**

A1.- Las empresas más grandes de la competencia están empezando a licitar más con el estado

A2.- La obtención de algunos materiales requeridos para la labor de seguridad se ha hecho más difícil

A3.- La entrega de documentación falsa al cliente puede ser penalizada con inhabilitación permanente para licitar con el estado

A4.- En el mercado de las licitaciones, existe mucho juego sucio entre las empresas licitantes

A5.- Los clientes estatales se están volviendo más exigentes con los requerimientos con los que debe contar el colaborador que se envía

A6.- El agente de Seguridad muchas veces renuncia en unidades que consideran inseguras

A7.- El país se encuentra en una recesión económica

A8.- Muchos postulantes entregan documentación falsa para obtener empleos

**1.6.5.- Matriz FODA:**

**Tabla 1**

*Matriz FODA de la empresa*

Fortalezas		Debilidades	
F1	La empresa cuenta con los recursos suficientes para implementar los procedimientos o instrumentos que sea necesario	D1	Los sueldos de los colaboradores administrativos son bajos

F2	La empresa está abierta a realizar los cambios en los procedimientos que sean necesarios	D2	Si bien es cierto que el proceso de selección mide competencias, es corto por lo que no puede explorarlas en demasiada profundidad.
F3	La empresa está posicionada como una de las más grandes empresas de seguridad que licita con el estado	D3	Existe mucha rotación causada por el maltrato a los colaboradores operativos
F4	La empresa cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y OHSAS 18001	D4	Muchos de los formatos de la empresa no son utilizados adecuadamente por los colaboradores administrativos
F5	Los procedimientos se encuentran debidamente documentados	D5	La empresa trabaja casi en su totalidad con el estado. Por lo que, si fuese inhabilitada para comerciar con el estado por documentación falsa, tendría que cerrar sus operaciones.

	F6	La información de la empresa se encuentra debidamente archivada	D6	No existe publicidad de la empresa en ningún medio masivo
	F7	La empresa da oportunidades de crecimiento a sus colaboradores mediante capacitaciones y ascensos	D7	El proceso de Selección del talento humano es sólo presencial y no cuenta con muchas herramientas virtuales.
	F8	Los sueldos de los colaboradores operativos están entre los más altos del mercado	D8	El proceso de Selección del talento humano es sólo presencial y no cuenta con muchas herramientas virtuales.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO
O1		Las situaciones de emergencia que implicarían el cierre de varias empresas no afectarían a la empresa porque sus clientes son estatales	FO1	D6; O1; O9: Iniciar una campaña mediática en radio y televisión para atraer postulantes que se encontrarían con suspensión perfecta de labores
O2		La competencia suele contratar colaboradores sin experiencia en el cargo, lo que hace que no puedan ser	FO2	D2; O2; O7: Dar más cabida a las competencias de los colaboradores para

	enviados a unidades estatales		tener una mejor calidad de servicio
		F9; O1; O3; O9:	D5; O1; O5:
		Incrementar la publicidad	Incrementar la
O3	Las empresas de la competencia tienen sueldos inferiores al de la empresa.	para que los colaboradores de la competencia con suspensión perfecta de labores trabajen con nosotros	participación en licitaciones porque en una situación de pandemia, el estado no deja de trabajar
O4	Existen programas para realizar reuniones virtuales gratuitos en el mercado	FO4	DO4
O5	Las empresas que cuentan con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 obtienen mayor puntaje en las licitaciones con el estado	FO5	DO5
O6	La demanda de los servicios de seguridad se encuentra en aumento	FO6	DO6
O7	Existen muchas empresas de la competencia que prestan servicios deficientes	FO7	DO7
O8	Durante una situación de pandemia, muchos	FO8	DO8

	colaboradores serán colocados en suspensión perfecta de labores		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Las empresas más grandes de la competencia están empezando a licitar más con el estado	FA1 F1; A3; A8: Establecer un procedimiento de verificación de certificados de trabajo y estudio	DA1 D1; A3: Capacitar a los colaboradores administrativos en la identificación de documentación falsa
A2	La obtención de algunos materiales requeridos para la labor de seguridad se ha hecho más difícil	FA2 F9; A1: Establecer un proceso de publicar nuestro mayor salario en el mercado para los postulantes, y así ganar terreno a la competencia	DA2 D3; A6: Capacitar a los supervisores y jefes de operaciones en estrategias de liderazgo y buen trato al colaborador
A3	La entrega de documentación falsa al cliente puede ser penalizada con inhabilitación permanente para licitar con el estado	FA3 F1; F2; A5: Aumentar el perfil del postulante de acuerdo a las nuevas exigencias de los clientes	DA3 D2; A6: Elaborar un procedimiento de selección del talento humano centrado en competencias más profundo
A4	En el mercado de las licitaciones, existe mucho juego sucio entre las empresas licitantes	FA4	DA4

A5	Los clientes estatales se están volviendo más exigentes con los requerimientos con los que debe contar el colaborador que se envía	FA5	DA5
A6	El agente de Seguridad muchas veces renuncia en unidades que consideran inseguras	FA6	DA6
A7	El país se encuentra en una recesión económica	FA7	DA7
A8	El perfil de puesto de los agentes de seguridad en un contexto prepandemia no necesariamente era igual al necesario en una pandemia.	FA8	DA8

### 1.7.- Breve descripción:

El trabajo fue realizado en una empresa que brinda el servicio de seguridad física en Lima y Provincia principalmente a entidades estatales. Fue fundada en 1991 e inicialmente contaba con un equipo de 20 agentes de seguridad. Cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y OHSAS 18001, siendo considerada como la empresa de seguridad estatal mejor posicionada en el mercado. Actualmente cuenta con una planilla 3500 trabajadores en todos los departamentos

del Perú, sirviendo a clientes tales como el Ministerio de Justicia, Corpac, el Ministerio de Agricultura, la Fiscalía, etc. Cuenta con 25 oficinas en todo el país, de las cuales 2 se encuentran en Lima y una en cada departamento.

### **1.8.- Puesto Desempeñado:**

#### **1.8.1.- Denominación del Puesto:** Encargado de Selección

#### **1.8.2.- Principales funciones:**

- Liderar todos los procesos de selección del talento humano operativo y administrativo requeridos por la empresa.
- Realizar el reclutamiento para los diversos procesos de selección por los canales de difusión aprobados por la empresa.
- Elaborar los manuales de procedimiento del área de Selección
- Elaborar y/o actualizar los formatos del área de selección
- Buscar cotizaciones y gestionar la publicación de publicidad de la empresa en periódicos
- Gestionar y negociar costos de la renovación de servicios de bolsas laborales virtuales como Computrabajo y Búmeran
- Proponer y sustentar a la gerencia nuevas estrategias de reclutamiento
- Actualizar los procesos del área de selección
- Realizar el filtro curricular / aplicar y corregir pruebas psicométricas y proyectivas a los postulantes.
- Realizar el trámite de los antecedentes policiales, penales y judiciales de los

colaboradores requeridos por la empresa.

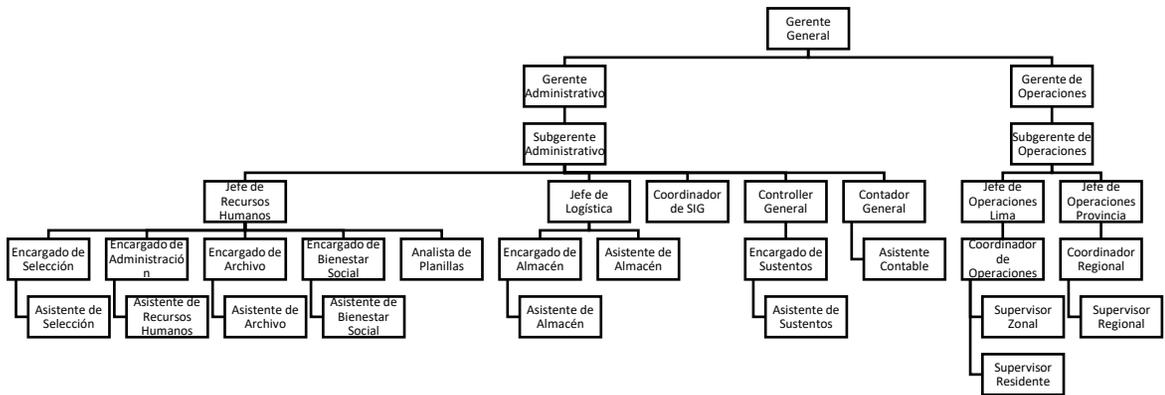
- Realizar las entrevistas masivas y por competencias.
- Realizar el armado del legajo.
- Supervisar la carga de información de los colaboradores ingresantes a la base de datos de la empresa.
- Elaborar los contratos de los colaboradores ingresantes
- Elaborar los informes psicolaborales.
- Realizar evaluaciones psicológicas periódicas a los agentes de seguridad en las sedes de los clientes.
- Realizar las entrevistas psicológicas en casos de hostigamiento sexual y presentar los informes respectivos al Comité de Hostigamiento Sexual
- Realizar la verificación telefónica y mediante correo electrónico de los certificados de trabajo de los colaboradores operativos.
- Elaborar y gestionar el envío de las cartas de verificación de los certificados de trabajo de los colaboradores operativos.
- Elaborar los informes de indicadores de gestión del Área de Selección y presentarlos a Gerencia.
- Elaborar y corregir las pruebas de Excel para los postulantes administrativos.
- Elaborar y optimizar bases de datos en Excel para las áreas de la empresa.

**1.8.3.- Jefe Directo:** Jefe de Recursos Humanos

### 1.8.4.- Organigrama de la empresa:

Figura 1

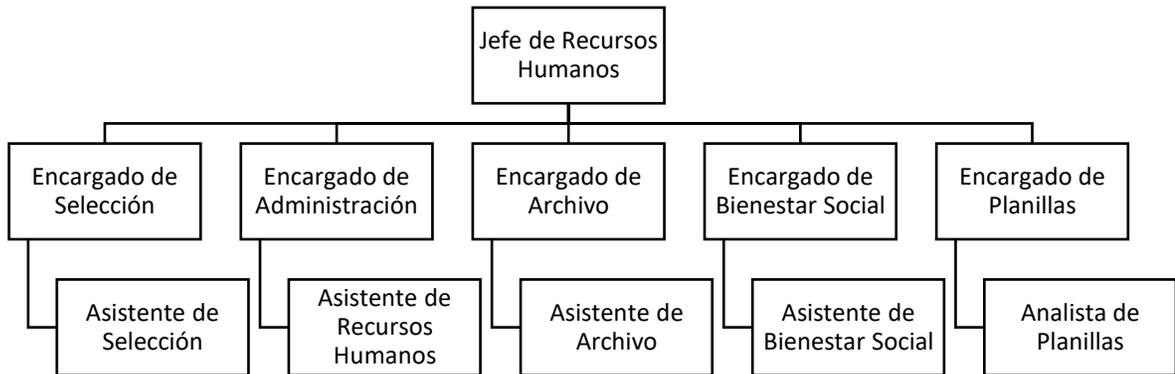
Organigrama de la empresa



### 1.8.5.- Organigrama del área de Recursos Humanos de la empresa:

Figura 2:

Organigrama del área de recursos humanos de la empresa



## 1.9.- Plan de Trabajo:

### 1.9.1.- Funciones:

- **Reclutamiento:** Captación de colaboradores requeridos por el área de operaciones o las áreas administrativas mediante la búsqueda en fuentes tales como Computrabajo, Facebook, Municipalidades, Ferias laborales, etc.

- **Entrevistas psicolaborales:** Dialogo estructurado de aproximadamente 15 a 20 minutos con el postulante para determinar si cuenta con las competencias para el puesto que requiere. De acuerdo con el perfil del puesto, el agente de seguridad debe contar con las siguientes competencias: Buen trato, Compromiso, Responsabilidad y Vocación de Servicio. Para ello se realizan preguntas que miden las competencias del sujeto, enfocadas en explorar su experiencia y en cómo demostraron las competencias requeridas por el puesto.

- **Gestión Documentaria:** Armado del legajo del postulante con la documentación requerida por el contrato con el cliente, así como la verificación de la veracidad de dicha documentación.

- **Gestión de Bases de Datos:** Elaboración y actualización de la Base de datos de Selección, en la cual se colocan todos los datos del postulante para el correcto ordenamiento del proceso.

### **1.9.2.- Recursos:**

#### **A.- Recursos Humanos:**

- 5 Asistentes de Selección

#### **B.- Recursos Materiales:**

- **Descripción física del área de trabajo:** El área consta de una oficina y un aula. La oficina está asignada para los colaboradores administrativos del área de Selección y el aula se encuentra destinada para que los postulantes puedan llenar la documentación que corresponda, así como esperar su turno para ser entrevistados. La oficina cuenta 6 computadoras conectadas a la red de la empresa. Cuenta además con múltiples estantes para colocar la documentación. Conecta directamente con el aula donde se entrevista a los postulantes. Dicha aula cuenta con 30 carpetas, una pizarra, una computadora, un ecrán, un proyector y un archivador para documentos. Este orden permite un eficiente uso del espacio para la realización de los procesos del área de selección.

- **Clima Organizacional:** La sede cuenta con un buen clima laboral. La comunicación entre las áreas es cordial y fluida. Todos actúan con la respectiva amabilidad y respeto. Información basada en la última encuesta de Clima Laboral y evaluación de salida.

**1.10.- Línea de Investigación:** La línea de investigación es sobre el Comportamiento Organizacional debido a que el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual busca evaluar el comportamiento y las competencias de los postulantes a agente de seguridad dentro de la organización.

## **CAPITULO II.- MARCO TEORICO**

### **2.1.- Reclutamiento:**

#### **2.1.1.- Definición de Reclutamiento:**

Werther y Davis (2008) definieron el reclutamiento de personal como Identificación del talento, y lo describieron como un proceso mediante el cual se ubica a candidatos que cuenten con las capacidades para realizar el trabajo de las vacantes disponibles. Este proceso inicia con la búsqueda de los postulantes y termina con la recepción de las hojas de vida de los mismos.

Según Chiavenatto (2011), el reclutamiento es “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. En este procedimiento, la empresa coloca las ofertas de trabajo de posiciones vacantes en el mercado. Siendo importante que haya una cantidad aceptable de postulantes para las posiciones publicadas. Es el área encargada del reclutamiento de personal, quien brinda la materia prima necesaria para el adecuado funcionamiento de toda la empresa.

Martha Alles (2015), por otro lado, define el reclutamiento de personal “un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”. La autora además menciona que este puede darse al interior de la organización mediante los ascensos del personal de posiciones inferiores, o pueden darse en forma externa, mediante la búsqueda de

personas que no formen parte de la organización, pero que cumplan los requerimientos del puesto. Para esta búsqueda, la empresa realiza una serie de procedimientos para atraer a los potenciales nuevos trabajadores. El reclutamiento es el procedimiento anterior al de selección de personal.

Las definiciones del proceso de reclutamiento no han variado mucho a lo largo de los años o entre autores distintos, incluso utilizando terminología muy similar. Con esta información se puede determinar qué, en términos teóricos, la función básica del proceso de reclutamiento sigue siendo la misma, generando mejoras en sus herramientas, pero no en sus objetivos.

### **2.1.2.- Tipos de reclutamiento:**

Para realizar un adecuado reclutamiento, primero se debe determinar la fuente de la cual se busca obtener a los candidatos idóneos:

**Reclutamiento Interno:** Se realiza dentro de la propia organización. Es considerado como más económico y rápido. Además de mejorar la motivación de los trabajadores. Sin embargo, también puede generar conflicto de intereses y requiere que aquellos empleados que puedan subir a posiciones superiores cuenten previamente con las habilidades necesarias para dichas posiciones (Alles, 2015)

**Reclutamiento Externo:** Es el tipo de reclutamiento más común en todas las organizaciones. Consiste en difundir los avisos de trabajo en el mercado laboral. Permite traer nueva experiencia e ideas a la empresa, pero es más lento y costoso que un reclutamiento interno (Alles, 2015)

## **2.2.- Selección del talento humano:**

### **2.2.1.- Definición de Selección del Talento Humano:**

Según Chiavenatto (2011), la selección de personal se puede definir como la búsqueda del candidato más apto para llenar una vacante dentro de la organización. Y se les puede considerar una comparación entre los requisitos que solicita la organización en aquella persona que deberá cubrir un puesto vacante y el perfil con el que cuenta un postulante. Entre esos requisitos, la empresa considerará las habilidades necesarias para cumplir con el trabajo. El autor también menciona que el proceso de selección también es uno de decisión, siendo que luego de comparar el perfil del postulante con los requisitos del puesto, el área solicitante habrá de elegir definitivamente al finalista del proceso. Esta decisión, no puede ser impuesta por el área de Selección.

Alles (2015) define la selección de personal como un procedimiento mediante el cual se estiman las capacidades de un postulante y luego se realiza una comparación con el perfil requerido por la organización, y así asegurar que dicho postulante pueda adaptarse bien al cargo. El éxito del proceso de selección depende de que sea simple y corto en el tiempo. Siendo importante evitar el procesamiento de información innecesaria para el proceso y todo ello debe darse desde la colocación del aviso de trabajo (Alles, 2015).

Las empresas utilizan modelos y técnicas de selección de personal de acuerdo con su necesidad, pero es muy importante manejar varios modelos de selección de personal, los cuales dependen de la vacante a llenar. (Charry, 2020)

Según Chiavenatto (2011), el proceso de selección debe ser eficaz, lo cual significa que debe obtener resultados y cumplir con los objetivos establecidos, seleccionando postulantes que tengan el mejor perfil profesional y mejorando cada vez más los procesos de selección de personal. Existen muchas formas de medir la eficacia del proceso de selección, tales como el costo del proceso, la cantidad de colaboradores contratados por fuente de reclutamiento, calidad del reclutamiento, adecuación al puesto, mayor estabilidad y permanencia del trabajador en el puesto laboral, etc.

### **2.2.2.- Entrevista:**

La entrevista debe ser utilizada una vez ya se haya evaluado con otras técnicas a los postulantes, para reducir sus números tanto como sea posible. Hay que considerar cuántos de éstos se puede agendar para ser entrevistados, por lo que es muy importante determinar el perfil de estos previamente (Gusdorf, 2008). La entrevista puede ser considerada como una prueba verbal al postulante, en la cual no hay respuestas correctas o incorrectas. Dichas preguntas deben ser pensadas cuidadosamente y no deben ser utilizadas preguntas que hayan sido anteriormente evaluadas en otras partes del proceso.

La entrevista personal es considerada como el método de selección de personal más común. Actualmente no cuenta con evidencia científica que sustente su efectividad. Sin embargo, suele tener gran peso al momento de decidir si un postulante ha aprobado un proceso de selección de personal. Realizar las entrevistas requiere de gran habilidad para alcanzar los objetivos planteados y determinar si el candidato es el óptimo para la posición. Para esto, es importante que el entrevistador elimine todas las barreras y los prejuicios para con sus entrevistados. (Chiavenatto, 2011) Además, es importante determinar un tiempo prudencial para realizarla. El proceso debe ser objetivo y debe recabar tanta información del postulante como sea posible, pero sin prolongar la entrevista innecesariamente.

### **2.3.- Selección Virtual del Talento Humano:**

Desde el momento de la masificación del internet, la Psicología obtuvo una forma para poder evaluar personas a distancia. Con el desarrollo de las computadoras, ese potencial ha crecido exponencialmente. Cabe resaltar, sin embargo, que las pruebas que se utilizaban eran cognitivas y de personalidad. (Blasco 2004).

En la actualidad, el proceso de selección virtual se utiliza no sólo para difundir las vacantes de trabajo en el internet, sino también permite hacer más cercanos a los postulantes y la organización, atrayendo a potenciales colaboradores talentosos a la misma y al mismo tiempo, mejorando la imagen institucional de ésta (Romero, 2016)

Los procesos de reclutamiento y selección virtual también son llamados Reclutamiento 2.0. La selección virtual trae consigo un cambio de mentalidad en las

organizaciones, dando más importancia al capital humano, pues todas las personas tienen valor agregado que aportar a la organización y ninguna es igual a otra (Saiz, 2016). Además, es importante que las empresas generen estrategias de atracción del talento, pues, al igual que como hacen al invertir en marketing, deben elaborar métodos para atraer nuevos colaboradores que cumplan con las necesidades de la empresa.

### **2.3.1.- Reclutamiento Virtual:**

El internet se ha convertido en la fuente de reclutamiento más extendida y la que ofrece más cantidad de opciones para abarcar un público amplio. Durante el desarrollo del uso del internet como fuente de reclutamiento, el diseño de las fuentes de reclutamiento virtuales ha ido generando mayor atracción de postulantes al estudiar su forma de atraerlos, motivarlos e incluso facilitándoles la funcionalidad de las mismas webs de reclutamiento (Blasco, 2004).

Las herramientas virtuales se volverán eventualmente, herramientas inevitables en reclutamiento y selección, haciendo que, en el futuro, los reclutadores tengan un rol más de facilitador que administrativos, haciendo que se vuelva una necesidad que las empresas generen sus sistemas de seguimiento de candidatos (Omolawal, 2015)

García (2016) menciona que muchas empresas en la actualidad aún siguen utilizando métodos tradicionales de reclutamiento de personal, pero ante el desarrollo de nuevas herramientas de reclutamiento y selección, y ante la mayor competencia, es necesario establecer los procedimientos del reclutamiento virtual. Sin embargo, también es importante notar que algunos candidatos potenciales no cuentan con los

medios para poder ser entrevistados en forma virtual. Otros, menciona el autor, simplemente no están familiarizados con este tipo de método de reclutamiento.

Las webs institucionales de las empresas tienen el mismo objetivo que las redes sociales en la actualidad, acercarse a las personas y dialogar con ellas. Los portales de trabajo online también tienen ese parecido porque busca establecer un diálogo con las personas (Saiz, 2016) Ese parecido llega al punto en que, en las redes sociales, las personas deben tener cuidado con los comentarios que hacen ya que ello puede influir en su futuro profesional.

Según Hanze (2020), el reclutamiento virtual genera un valor agregado en relación con los métodos más tradicionales. Genera que los tiempos del proceso sean más cortos, tanto en el tiempo de respuesta como en el de la búsqueda de las hojas de vidas de los postulantes. Menciona, además, que, ya que el alcance a los potenciales trabajadores es mayor, ya que todo se encuentra en forma digital, el proceso se vuelve más riguroso. El autor nos indica que, para realizar un reclutamiento virtual, es necesario tener “Proactividad, buen manejo de redes sociales, habilidades de negociación, comunicación adecuada con los candidatos, orientación de servicio al cliente, capacidad analítica y búsqueda de información, habilidad para realizar preguntas adecuadas y oportunas, conocimiento de la empresa y alineamiento a sus objetivos, tecnologías y herramientas del negocio”

Las redes sociales se han convertido en una forma de reclutamiento virtual muy utilizada en la actualidad. Estas generan un gran valor agregado y, han ganado mucho terreno a las fuentes más habituales, las cuales, en algunos casos, son consideradas más

tediosas (Hanze, 2020). El autor también indica que la calidad de los perfiles que en las redes sociales se puede encontrar, sin embargo, puede ser difícil de verificar, ya que éstas no poseen en sí mismas una forma de validación de la información presentada. Ésta debe ser validada directamente por los reclutadores. Los postulantes más numerosos en las redes sociales son los jóvenes socialmente activos que buscan oportunidades laborales en trabajos operativos.

Para los procesos de reclutamiento virtual, las fuentes más efectivas son Facebook, LinkedIn y Whatsapp. Siendo necesario conocer el público objetivo de cada uno para poder sacar el mayor provecho al personal que puede ser reclutado de cada una. También nos menciona que las menos efectivas son Twitter, Snapchat e Instagram. (Hanze, 2020)

El reclutamiento virtual, sin embargo, no sustituye la interacción entre el reclutador y el postulante (Chiavenato 2011)

### **2.3.2.- Evaluación a distancia:**

Las entrevistas virtuales se están volviendo cada vez más comunes en nuestro medio y muchas empresas las utilizan. Si bien estas no necesariamente deberían reemplazar a las entrevistas cara a cara, muchos son sus beneficios (Lemos y Navarro, 2018). Las entrevistas virtuales permiten interactuar con los postulantes y en su mayoría recopilar información de la misma calidad que en una entrevista presencial. Permiten disminuir el sentimiento de prisa que pueda tener un postulante al encontrarse en su casa durante el momento de la entrevista, lo que permite, de ser necesario,

conversaciones más extendidas. Además, es posible reproducir nuevamente la entrevista para poder buscar detalles en ella nuevamente. Sin embargo, también se pierde el contacto más cercano con el entrevistado. Algunas actividades hechas en persona pueden ayudar a mejorar la conexión entre el postulante y el entrevistador.

Las entrevistas mediante el uso del ciberespacio como herramienta permiten la generación de muchas formas de interacción. Según Orellana (2006), existen ventajas tales como:

- Disminución de costos en los procesos de entrevista
- Ampliación de los horarios en los que normalmente se tiene la disponibilidad para entrevistar a una persona
- Reducción del nerviosismo del entrevistado, facilitando su apertura hacia el entrevistador
- Cobertura geográfica a nivel mundial, de ser necesaria
- Facilidad para poder realizar la entrevista en más de una sesión, sin que esto sea un inconveniente para la disponibilidad de horario de alguna de las partes

De la misma forma, el autor nos indica que las desventajas de las entrevistas virtuales pueden ser las siguientes:

- Dificultad en el establecimiento de un vínculo de confianza entre dos personas, el cual tiende a ser más sencillo de lograr cuando la interacción es cara a cara
- La entrevista en línea puede ocupar más tiempo que una entrevista presencial

- Requiere una conexión de internet apropiada, así como un equipo que pueda realizar la entrevista virtual adecuadamente
- El entrevistado puede cerrar la conversación sin dar alguna explicación previa.

#### **2.4.- Indicadores de Gestión:**

Según Beltrán (2005), se define a los indicadores como la “relación entre las variables cuantitativas y cualitativas que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o situación observado”. Los indicadores utilizan fórmulas matemáticas para mostrar la relación entre las variables que se están midiendo. Esta información no se pueden considerar solamente datos, sino que agregan un valor, pues permiten mejorar la toma de decisiones. Es muy importante tener en cuenta cuáles son las variables que permiten alcanzar el éxito de los procesos. Esto permite la generación de un sistema de control de los procesos, el cual permita evaluar el desempeño organizacional. El autor nos indica que los indicadores de gestión cuentan con las siguientes ventajas:

- Motiva al equipo de trabajo a alcanzar metas retadoras, permitiéndoles mejorar sus procesos a lo largo del tiempo.
- Facilita la innovación dentro del espacio de trabajo
- Generan una herramienta que hace posible la medición del éxito o fracaso de un proceso.
- Identifica las oportunidades de mejora en los procesos

- Permite evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos

## **2.5.- Competencias:**

Martha Alles (2015) define a las competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo”. Las competencias son gestionadas en las organizaciones de tal manera que conduce a los colaboradores hacia los objetivos del negocio. La correcta gestión de las competencias en una organización genera beneficios no sólo para el colaborador, sino también para la empresa. Las competencias que una empresa requiere en su personal deben estar enfocadas al cumplimiento de su misión y visión.

Aller (2015) divide las competencias en 2 categorías:

- Competencias Cardinales: Aquellas competencias con las que deben contar todos los miembros de la organización. Estas competencias están relacionadas al cumplimiento de la visión de la empresa

- Competencias Específicas: Aquellas competencias que pertenecen a determinados grupos dentro de la organización, tales como las que deben tener los gerentes de la empresa o aquellas que deben tener los colaboradores de las distintas áreas de ésta, como aquellos que trabajan en el área de recursos humanos o administración de personal.

## **2.6.- Investigaciones Internacionales:**

Jessica Sánchez Sánchez (2018) realizó una investigación llamada “El reclutamiento online en el proceso de contratación de personal: Un Análisis en

empresas de Cartagena y su comarca” en la que buscó explorar el uso del reclutamiento online de personal en empresas de Cartagena y sus alrededores. Además, elaboró una encuesta con el objetivo de determinar cómo las empresas, desde pequeñas hasta grandes, reclutan a su personal, y principalmente cómo realizan el reclutamiento mediante internet. Según los resultados de la encuesta aplicada, encontró que las empresas utilizan las fuentes tradicionales y virtuales de manera similar, pero que, en las empresas más pequeñas, seguía primando el reclutamiento tradicional. Las empresas en las que se daba en mayor medida el reclutamiento virtual indicaban que era porque era más rápido y permitía mayor acceso a los postulantes. La autora indicó en su investigación que la mayor desventaja encontrada era que al ser tantos CV de postulantes los que se presentaban a las ofertas de trabajo, les era complicado poder verificar todos. Otro problema encontrado en su investigación fue que muchos CV eran falsificados por los postulantes o se encontraban incompletos. Agregó que, de las empresas encuestadas, sólo el 20% verificaban la información presentada por los postulantes. La conclusión de la investigación fue que la mayoría de las empresas utilizan en la actualidad los métodos de reclutamiento virtual en paralelo con el reclutamiento tradicional y que era una muy pequeña minoría la que encontraba más confiable utilizar sólo el método tradicional.

Elías Hanze Andrade (2020) realizó una investigación llamada “El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador” que se centró en una empresa de tecnología ubicada en Ecuador. En dicha empresa se realizó

la transformación a un modelo virtual de reclutamiento y selección. La información fue proporcionada por el área de Recursos Humanos de la propia empresa y buscaba determinar la influencia de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de Personal. Con respecto a la eficacia de los métodos virtuales de reclutamiento y selección, en su investigación, el autor concluyó que éstas permitían “que los tiempos de respuesta sean menores, los procedimientos estén más digitalizados, que exista mayor agilidad y rapidez en la búsqueda de perfiles, la interacción con los candidatos sea más directa y el proceso se vuelve más exigente al considerar que se puede alcanzar a cualquier candidato que se requiera”. En su investigación, el autor menciona que, según Tata Consultancy Services, los procesos de selección más tradicionales ya se han vuelto más tediosos de realizar en la actualidad, aunque hayan sido más efectivos en tiempos pasados. También menciona que dichos procesos “son procesos rígidos y manuales, con alta carga laboral y desperdicio de recursos, con un alcance corto y hacia perfiles básicos principalmente, no siempre con buenos resultados”. Finalmente, hace mención de que la mayoría de los postulantes reclutados por las redes sociales son personas jóvenes centradas en perfiles operativos o de atención al cliente, siendo en estas redes más difícil el reclutamiento de postulantes con experiencia más profesional.

Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa, y Anderson (2019) realizaron una investigación de nombre “Selección de personal en la era digital: Un resumen de la validez y reacciones de los postulantes y futuros retos de investigación” en la que estudiaron los avances recientes en técnicas online para los procesos de selección, principalmente centrándose en los procesos virtuales, validando la reacción de los

postulantes ante este tipo de selección. Se estudiaron cinco métodos de selección virtual, los cuales son: Postulaciones online, Pruebas psicométricas online, entrevistas digitales, assessment center lúdicos, redes sociales. Los autores indican que, si bien hay importante desarrollo en el reclutamiento y selección, aún es necesario adaptar los procesos tradicionales para poder alcanzar los objetivos de una era más digital. Algunas técnicas están siendo utilizadas por las empresas a pesar de no tener aún validez científica. Además, indica que el reclutamiento y selección tradicional debería ser utilizado en conjunción con métodos digitales, recomendando que se haga un estudio multidisciplinario sobre la eficacia de los nuevos métodos de selección digital. De esta forma, explican que se puede generar la creación de nuevos métodos y herramientas y así asegurar un mejor impacto de la selección digital en las organizaciones.

- Permite modificar estrategias establecidas, usando la información obtenida de los indicadores para enfocarse hacia el mejoramiento de los resultados.

### **2.7.- Investigaciones Nacionales:**

Marilin Sama Espinoza (2020) en su investigación de nombre “Optimización del proceso de selección de personal mediante la utilización de herramientas virtuales en una empresa de servicios” buscó optimizar el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en Arequipa. Primero procedió a realizar un cuestionario abierto a los encargados de recursos humanos de las empresas seleccionadas para la investigación, para determinar cómo llevaban a el proceso de selección. En su investigación, determinó que, al menos para las empresas entrevistadas, la selección virtual es un camino más corto y con mayor acogida por los potenciales postulantes en

la época actual, principalmente por el desarrollo y popularidad de las redes sociales, tales como Facebook o Twitter. La autora menciona en su investigación que “El rol positivo de las redes sociales hoy en día es que se tiene acceso a todo tipo de contenidos, es una fuente de entretenimiento, tienen una rapidez de la información, nos mantienen informados de cualquier acontecimiento, ofertas laborales a nuestros alrededores, facilita la comunicación para intercambiar ideas entre varias personas ya sean amigos y/o familiares, permiten el aprendizaje colaborativo, permiten trabajar en grupo de una manera más fácil aun si las personas se encuentran en diferentes lugares, por trabajo se puede encontrar ofertas laborales , coordinar entrevistas hasta obtener referencias de la persona postulante con solo visitar su perfil”. La autora concluye que uno de los problemas en las empresas de servicios es el poco tiempo de planificación para un proceso de selección, pues algunos procesos tienen apenas unos días de plazo para ser realizados, pero que sería necesario estandarizar el proceso y sus filtros. Además, indica que es necesaria la implementación de herramientas virtuales de control del proceso para hacerlo más eficiente.

Erik Joel Sánchez Oviedo (2016) en su investigación de nombre “Las herramientas virtuales y su influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal en las medianas empresas de lima, en el año 2015” buscó estudiar las herramientas virtuales de reclutamiento y selección que utilizan algunas de las empresas de Lima Metropolitana. Para ello realizó distintos cuestionarios a los colaboradores de las áreas de recursos humanos de las empresas estudiadas. El investigador encontró que las herramientas virtuales que utiliza cada empresa varían

dependiendo del puesto a reclutar y la necesidad de llenar la vacante. También encontró que dichas empresas utilizan en gran medida las bolsas laborales virtuales y las redes sociales como parte vital de su reclutamiento. También encontró que esas empresas organizan su información mediante herramientas de base de datos donde guardan la información de sus postulantes. El autor finalmente concluye con que las herramientas virtuales influyen positivamente en el proceso de reclutamiento y selección, facilitando la contratación de los candidatos que cumplan el perfil requerido exitosamente.

Iris Crystel Espilco Zamudio (2016) en su investigación llamada “Eficiencia de la metodología de reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional en una universidad de Lima Metropolitana – 2016” la autora realizó la comparación de un proceso de selección tradicional con proceso virtual, al cual llamó reclutamiento 2.0, en 8 diferentes puestos de trabajo a reclutar. Comparó el tiempo, la calidad y el costo que generaba. Además, utilizó una ficha de control para llevar seguimiento del proceso. La autora concluyó en su investigación que los procesos de reclutamiento y selección virtuales disminuyen el tiempo de contratación en 50% en comparación con el proceso tradicionales. También encontró que el porcentaje de currículos que cumplían con el perfil era de 55% en comparación con un 6% de los currículos obtenidos por medios tradicionales. Concluyó además que el costo generado por realizar un reclutamiento virtual era menor a uno tradicional. Esto se debía a que le era posible obtener los currículos que necesitaba en menor tiempo, por lo que el costo de Hora Hombre era menor. Es por estos motivos que la investigadora concluyó finalmente que el proceso de reclutamiento virtual es más eficiente que el proceso tradicional.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1.- Contextualización del Problema:

**3.1.1.- Problemática Encontrada:** Al iniciar la pandemia global de COVID-19, y al llegar esta al Perú, declarándose una cuarentena nacional desde el 16 de marzo de 2020 por el presidente de la República, muchas empresas cerraron sus puertas para evitar extender los contagios. En esas circunstancias, se dio el trabajo remoto para aquel colaborador que no fue cesado o colocado en suspensión perfecta de labores. La empresa en la cual se realizó el presente trabajo es una empresa de Seguridad y, por tanto, es un servicio esencial según está establecido por el Ministerio de Trabajo. Además, trabaja casi en su totalidad con entidades estatales, tales como ministerios, Corpac, Sunarp, etc. Dichas entidades requerían seguir siendo abastecidas de colaboradores, pero dichos colaboradores no podían ser citados a las instalaciones de la empresa y tampoco podían ser entrevistados presencialmente por el área de selección de la empresa, debido a las restricciones sanitarias. Es por ello que era requerido un nuevo procedimiento de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual que se ajustara a la nueva realidad nacional y que además garantizara la colocación de los colaboradores solicitados por el estado peruano. El procedimiento de reclutamiento y selección del talento humano era presencial en la sede de la empresa. Además, en el momento de iniciada la cuarentena, existían requerimientos pendientes por parte del cliente estatal solicitando más de 50 agentes de seguridad. Si una empresa de seguridad que brinda servicios al estado no envía a los agentes de seguridad a realizar su labor en el tiempo establecido por el contrato, la empresa debe pagar una

penalidad económica por cada agente de seguridad, y esta penalidad aplica por cada día que transcurra hasta que se pueda cubrir la vacante. Debido a muchos problemas de descoordinación en el estado, no habían establecido facilidades para las empresas que le brindaran servicios al inicio de la cuarentena nacional. Considerando todo ello, se determinó que era necesario cambiar el proceso de selección del talento humano presencial a uno virtual, para así cumplir con los objetivos planteados por el estado y al mismo tiempo, evitar las penalidades económicas establecidas en el contratado.

**3.1.2.- Sujeto o Población Implicada:** Las diferentes instituciones del Gobierno del Perú, que hayan establecido un contrato de servicios con la empresa de seguridad en la cual se realiza el presente trabajo y que requieran recibir el servicio de seguridad privada en un promedio de 120 – 150 agentes de seguridad, armados o no armados, mensualmente.

**3.1.3.- Delimitación del Problema:** La intervención para solucionar esta problemática está limitada a modificar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la empresa. El proceso de reclutamiento y selección del talento originalmente era presencial, y debía ser convertido en un proceso virtual, que permita reclutar y entrevistar a los postulantes para las posiciones de agente de seguridad en lima y provincia de manera remota. Además, los agentes de seguridad, para poder ser contratados, debían tener el mismo perfil que debían tener antes de la cuarentena nacional. El proceso inició el día 16 de marzo de 2020 y tuvo como plazo máximo para su conclusión el día 20 de marzo de 2020. El plazo establecido se debía a que existían

requerimientos que debían ser atendidos al momento de iniciada la cuarentena, y eventualmente, por muchos motivos, habría más.

#### **3.1.4.- Estrategias de evaluación y medición de la problemática:**

Para poder establecer un proceso de selección del talento humano, se determinó que el primer paso a seguir debía ser obtener toda la información relevante para luego, a partir de ello, establecer una estrategia y una solución al problema. Esto se debía a que, al momento de realizar el proceso, las herramientas virtuales de entrevista o el trabajo remoto no eran tan comunes como lo son en la actualidad. Tampoco se conocía el impacto o la respuesta que estos tendrían en los postulantes para las vacantes de agente de seguridad. Luego de obtener la información necesaria sobre la situación, se procedería a establecer aquello que se necesitaba para el nuevo proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, tales como modificaciones en el proceso que se tenía originalmente o herramientas que se iban a necesitar. Una vez esto estuviese establecido, podrían buscarse soluciones a cada paso del proceso. Luego, ya con las estrategias para cada paso establecidas, podría elaborarse el documento y entregarse al jefe de Recursos Humanos para su aprobación. Para poder tomar una decisión sobre cómo se procedería, era necesaria la siguiente información:

**3.1.5.- Procedimiento de la evaluación:** El 17 de marzo de 2020 a las 8:30 am se realizó una reunión virtual vía Zoom en la que participaron el jefe de Recursos Humanos, el Gerente de Operaciones, el Encargado de Archivo, uno de los dueños de la empresa y el Encargado de Selección para determinar la estrategia a seguir para la

realización del proceso desde ese momento en adelante. Esta reunión fue solicitada por el jefe de Recursos Humanos. Considerando el nuevo contexto en el que se encontraría la empresa, se estableció que primero debía obtenerse más información para poder tomar una decisión adecuada sobre las acciones que se realizarían desde ese punto en adelante. La evaluación se realizaría mediante los siguientes procesos:

**A.- Análisis FODA:** Durante la reunión, uno de los dueños de la empresa indicó que, considerando la información que se tenía, sería bueno establecer un Análisis FODA de la empresa enfocándolo en el nuevo contexto. Esto permitiría dar una idea de con qué ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas contaba la empresa, y, por tanto, permitiría generar un plan de acción. Todos los asistentes estuvieron de acuerdo. El análisis FODA fue realizado con las ideas del jefe de Recursos Humanos, el Gerente de Operaciones, el Encargado de Archivo y el Encargado de Selección.

**B.- Focus Groups:** En la reunión realizada el 17 de marzo de 2020 se determinó que era necesario realizar Focus Groups con algunos agentes de seguridad de la empresa para poder obtener más información sobre sus posibles dudas, consultas, observaciones, etc. Esto se debía a que, como parte de la cultura organizacional de la empresa, la cual se enfoca mucho en el Agente de Seguridad como el centro de la operación, las soluciones que pudiesen generar sólo las áreas administrativas podían no ser suficientes ya que no necesariamente conocíamos todas los problemas que podían darse en el campo. La mejor estrategia era consultar con colaboradores operativos activos de la empresa quienes estuvieran dispuestos a reunirse con el área de Recursos Humanos.

Los Focus Groups serían realizados mediante la plataforma de Zoom. De acuerdo a lo establecido por el área de Recursos Humanos, y a lo coordinado con los agentes de seguridad que formarían parte del proceso, se realizarían 2 Focus Groups, uno sería realizado el 18 de marzo de 2020 a las 10 am y el otro el 19 de marzo de 2020 a las 10 am. Con el apoyo del área de operaciones, 12 agentes de seguridad voluntarios formarían parte del proceso, distribuidos en grupos de 6 para cada Focus Group. En el Focus Group se discutirían los puntos de vista, opiniones, preferencias y recomendaciones de los asistentes con respecto a la elaboración de un proceso de selección del talento humano en la modalidad virtual. Los Focus Group estarían estructurados de la siguiente forma:

**Tabla 2**

*Estructura de los focus group*

<b>Objetivo</b>	Conocer las opiniones de los agentes de seguridad sobre un proceso de reclutamiento y selección virtual
<b>Fechas</b>	Miércoles 18 y jueves 19 de 2020
<b>Moderador</b>	Encargado de Selección y Analista de Capacitación
<b>Asistentes</b>	Asistente de Selección (Como apoyo) Coordinador de Operaciones Supervisor Zonal de Seguridad 6 agentes de Seguridad

---

Agradecimiento a los agentes de seguridad, supervisor y coordinador

**Introducción** por su asistencia al Focus Group. Bienvenida y explicación de la situación.

---

¿Cómo han sido los procesos de selección de los que han formado parte en sus anteriores trabajos?

¿Alguna vez han utilizado plataformas como Zoom o Microsoft Teams para ser entrevistados?

¿Qué opinan ustedes de ser entrevistados utilizando Zoom en lugar de presencialmente?

¿Qué encuentran agradable del Zoom ahora que lo están probando?

¿Qué no les gusta del Zoom?

**Preguntas**

¿Qué problemas creen que podrían encontrar postulantes agentes de seguridad si fueran entrevistados usando Zoom?

¿Qué crees que se podría hacer en ese caso?

Los postulantes deben entregar su documentación para ser presentados al cliente ¿Qué dificultades cree que podrían encontrar en el contexto actual? ¿Y qué crees que podría hacerse en ese caso?

¿Qué otras observaciones podrías hacer para hacer el proceso de selección virtualmente?

---

**Cierre**

Agradecimiento a los asistentes por su participación, haciendo hincapié en la importancia de su participación.

Entrega de un certificado de participación en el Focus Group al correo electrónico de los asistentes

---

### 3.1.6.- Diagnóstico del problema:

#### 3.1.6.1.- Resultados de los Procedimientos de Evaluación:

**A.- Análisis FODA:** Se realizó una reunión virtual utilizando la plataforma de Zoom el día 17 de marzo de 2020, a la que asistió uno de los dueños de la empresa y todas las jefaturas. El dueño de la empresa propuso realizar un análisis FODA. Aportando ideas de todas las jefaturas de la empresa, se llegó a la siguiente estableció el siguiente cuadro:

**Tabla 3**

*Análisis FODA*

---

	Fortalezas	Debilidades
F1	La empresa cuenta con los recursos suficientes para implementar los procedimientos o instrumentos que sea necesario	D1 Los sueldos de los colaboradores administrativos son bajos
F2	La empresa está abierta a realizar los cambios en los	D2 Si bien es cierto que el proceso de selección mide competencias, es corto

	procedimientos que sean necesarios		por lo que no puede explorarlas en demasiada profundidad
F3	La empresa está posicionada como una de las más grandes empresas de seguridad que licita con el estado	D3	Existe mucha rotación causada por el maltrato a los colaboradores operativos
F4	La empresa cuenta con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y OHSAS 18001	D4	Muchos de los formatos de la empresa no son utilizados adecuadamente por los colaboradores administrativos
F5	Los procedimientos se encuentran debidamente documentados	D5	La empresa trabaja casi en su totalidad con el estado. Por lo que, si fuese inhabilitada para comerciar con el estado por documentación falsa, tendría que cerrar sus operaciones.
F6	La información de la empresa se encuentra debidamente archivada	D6	No existe publicidad de la empresa en ningún medio masivo como radio o televisión
F7	La empresa da oportunidades de crecimiento a sus colaboradores mediante capacitaciones y ascensos	D7	El proceso de Selección del talento humano es sólo presencial y no cuenta con muchas herramientas virtuales.

	Los sueldos de los colaboradores operativos están entre los más altos del mercado	D8	El proceso de Selección del talento humano es sólo presencial y no cuenta con muchas herramientas virtuales.
	Oportunidades		Amenazas
O1	Las situaciones de emergencia que implicarían el cierre de varias empresas no afectarían a la empresa porque sus clientes son estatales	A1	Las empresas más grandes de la competencia están empezando a licitar más con el estado
O2	La competencia suele contratar colaboradores sin experiencia en el cargo, lo que hace que no puedan ser enviados a unidades estatales	A2	La obtención de algunos materiales requeridos para la labor de seguridad se ha hecho más difícil
O3	Las empresas de la competencia tienen sueldos inferiores al de la empresa.	A3	La entrega de documentación falsa al cliente puede ser penalizada con inhabilitación permanente para licitar con el estado
O4	Existen programas para realizar reuniones virtuales gratuitos en el mercado	A4	En el mercado de las licitaciones, existe mucho juego sucio entre las empresas licitantes

---

O5	Las empresas que cuentan con las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 obtienen mayor puntaje en las licitaciones con el estado	A5	Los clientes estatales se están volviendo más exigentes con los requerimientos con los que debe contar el colaborador que se envía
O6	La demanda de los servicios de seguridad se encuentra en aumento	A6	El agente de Seguridad muchas veces renuncia en unidades que consideran inseguras
O7	Existen muchas empresas de la competencia que prestan servicios deficientes	A7	El país se encuentra en una recesión económica
O8	Durante una situación de pandemia, muchos colaboradores serán colocados en suspensión perfecta de labores	A8	El perfil de puesto de los agentes de seguridad en un contexto prepandemia no necesariamente era igual al necesario en una pandemia.

---

Como resultado del análisis FODA realizado. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La empresa seguiría laborando y la mayoría de las sedes de sus clientes seguirían funcionando, a diferencia de las empresas de la competencia, quienes, al tener mayoritariamente clientes privados, tendrían que suspender sus operaciones en gran medida.

- La empresa contaba con las ventajas competitivas necesarias para seguir ganando contratos con el estado. Pero ello implicaba poder reclutar más agentes de seguridad, cosa que no podía ser hecha de manera presencial por la cuarentena. Por lo que era necesario establecer un proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual.

- El área de selección no contaba con herramientas virtuales para realizar el reclutamiento y selección de los agentes de seguridad en el contexto que existía al momento de realizado el análisis FODA. Por lo que sería necesario establecer con qué plataforma se trabajaría.

- La empresa contaba con los recursos para realizar los cambios que fuesen necesarios para realizar el cambio a un proceso que permitiese reclutar agentes de seguridad remotamente.

- El perfil de puesto de los agentes de seguridad en un contexto de pandemia no necesariamente era el mismo que el que se requería antes de la pandemia, por lo que se evaluaría si se utilizaría el mismo perfil o éste sería modificado.

**B.- Focus Groups:** Se realizaron los 2 Focus Groups de acuerdo con lo planificado. Estos siguieron una estructura elaborada por el Encargado de Selección y el Analista de Capacitación. Las preguntas fueron planteadas para poder buscar la opinión y observaciones de los agentes de seguridad sobre un proceso virtual de entrevista. Los Resultados de los Focus Group fueron:

**- Resultados del Primer Focus Group:** De acuerdo con lo planificado, se llevó a cabo el primer Focus Group el 18 de marzo de 2020 a las 10 am. Éste fue moderado por el Encargado de Selección y el Analista de Capacitación. El proceso fue apoyado por uno de los asistentes de selección. En el Focus Group participaron un Supervisor Zonal, un Coordinador de Operaciones y 6 Agentes de Seguridad. El proceso fue realizado por la plataforma de Zoom.

**Tabla 4**

*Respuestas del primer focus group*

Preguntas	Respuestas
¿Cómo han sido los procesos de selección de los que han formado parte en sus anteriores trabajos?	Todos los procesos de selección de los que han sido parte los agentes de seguridad participantes han sido presenciales, en la sede de la empresa. Con entrevistas cortas y centrándose más en la documentación
¿Alguna vez han utilizado plataformas como Zoom o Microsoft Teams para ser entrevistados?	Ninguno de los postulantes había utilizado anteriormente Zoom, Microsoft Teams o algo similar.
¿Qué opinan ustedes de ser entrevistados utilizando Zoom en lugar de presencialmente?	El coordinador, el supervisor y 5 de los 6 agentes de seguridad indicaron no tener problema alguno con realizar un proceso virtual. Mientras que 1

indicó que se le podría complicar utilizar una plataforma virtual porque no estaba acostumbrado a la tecnología, pero lo aprendería bien si fuera para conseguir un trabajo

¿Qué encuentran agradable del Zoom ahora que lo están probando?

Todos los participantes indicaron que el zoom les parecía sencillo de utilizar

¿Qué no les gusta del Zoom?

El coordinador, el supervisor y 4 de los 6 agentes de seguridad indicaron no tener algo que les disguste del zoom. Pero 2 de los agentes de seguridad indicaron que les confundía colocar el sonido.

¿Qué problemas creen que podrían encontrar postulantes agentes de seguridad si fueran entrevistados usando Zoom?

Los agentes que fueran mayores de edad podrían tener problemas para entender el Zoom. También sería complicado para los que viven en pueblos pobres y no tienen acceso a internet. También indicaron que los que no tienen internet en su celular podrían terminar gastando todo su saldo en la entrevista.

¿Qué crees que se podría hacer en ese caso?

Todos concordaron en que lo ideal sería llamar por teléfono y realizar la entrevista sólo por

teléfono para aquellos que no tuviesen acceso al Zoom o tuviesen dificultad para utilizarlo.

Todos concordaron en que los agentes de seguridad suelen no tener impresoras o scanner. Los postulantes deben entregar su documentación para ser presentados al cliente. Por lo que, aquellos que no pudiesen imprimir los documentos, deberían poder firmarlos con el celular y luego cuando esté en la sede encontrar en el contexto actual? regularizarlos documentos. El supervisor zonal indicó que los supervisores podían encargarse de ayudar a los trabajadores que ingresen con su documentación.

¿Qué otras observaciones podrías

hacer para hacer el proceso de selección virtualmente? Ninguno tuvo más observaciones

selección virtualmente?

---

**- Resultados del Segundo Focus Group:** El segundo Focus Group fue realizado el 19 de marzo de 2020 a las 10 am. Éste también fue moderado por el Encargado de Selección y el Analista de Capacitación. El proceso fue apoyado por uno de los asistentes de selección. En el Focus Group participaron otro Supervisor Zonal, otro Coordinador de Operaciones y otros 6 Agentes de Seguridad. El proceso fue realizado por la plataforma de Zoom. Las respuestas a las preguntas fueron las siguientes:

**Tabla 5**

*Respuestas del segundo focus group*

Preguntas	Respuestas
¿Cómo han sido los procesos de selección de los que han formado parte en sus anteriores trabajos?	Ninguno de los asistentes había sido parte de un proceso virtual salvo el supervisor zonal, quien había sido entrevistado para una posición en Manpower.
¿Alguna vez han utilizado plataformas como Zoom o Microsoft Teams para ser entrevistados?	Sólo el Supervisor que había sido entrevistado para Manpower había sido entrevistado usando Microsoft Teams
¿Qué opinan ustedes de ser entrevistados utilizando Zoom en lugar de presencialmente?	Ninguno considera que tendría problemas. Uno de los agentes de seguridad indicó que, si estuviera buscando trabajo, haría lo que sea por conseguirlo, por lo que aprenderlo sería lo de menos.
¿Qué encuentran agradable del Zoom ahora que lo están probando?	Todos los participantes indicaron que el zoom les parecía sencillo de utilizar
¿Qué no les gusta del Zoom?	Sólo uno de los asistentes tuvo una observación sobre lo confuso que le fue hacer funcionar el sonido.

---

¿Qué problemas creen que podrían encontrar postulantes agentes de tener problemas para entender el Zoom. seguridad si fueran entrevistados usando Zoom? También sería complicado para los que viven en pueblos pobres y no tienen acceso a internet.

¿Qué crees que se podría hacer en ese caso? Todos concordaron en que lo ideal sería llamar por teléfono y realizar la entrevista sólo por teléfono para aquellos que no tuviesen acceso al Zoom o tuviesen dificultad para utilizarlo.

Los postulantes deben entregar su documentación para ser presentados al cliente. ¿Qué dificultades cree que podrían encontrar en el contexto actual? ¿Y qué crees que podría hacerse en ese caso? No todos tienen escáner o impresora. Recomendaron firmar los documentos virtualmente usando el celular.

¿Qué otras observaciones podrías hacer para hacer el proceso de selección virtualmente? Ninguno tuvo más observaciones.

---

**- Conclusiones de los Focus Groups:** De acuerdo a la información de obtenida de los Focus Groups, se establecieron las siguientes conclusiones:

Se concluyó que, en su gran mayoría, al menos para los participantes evaluados, casi ninguno de los trabajadores operativos suele formar parte de procesos de selección virtual.

La plataforma de Zoom era lo suficientemente sencilla para que la puedan utilizar los agentes de seguridad sin tener problemas significativos. Esto se debía a que los problemas que se había generado eran en términos de la configuración del sonido.

Los problemas que podrían tener los agentes de seguridad en términos de ser entrevistados mediante zoom estaban enfocados en que los postulantes de zonas alejadas, zonas pobres o aquellos que eran mayores de 50 años o no estaban muy acostumbrados al uso de la tecnología, iban a tener dificultades conectándose a las reuniones de Zoom por falta de cobertura o falta de experiencia en el uso de estas tecnologías.

Para el trámite documentario del proceso de selección, los participantes indicaron en su mayoría que la mayor dificultad sería que los agentes de seguridad suelen no tener impresoras o escáneres en casa.

Para sobrellevar las dificultades en el envío de su documentación, los participantes recomendaron enviar fotografías de los documentos firmados o solicitar el apoyo del supervisor zonal para realizar la entrega en físico en la sede del cliente.

**3.6.1.2.- Perfil de Puesto del Agente de Seguridad anterior a la cuarentena nacional:** El perfil de puesto de los agentes de seguridad reclutados y seleccionados por la empresa es determinado por el cliente estatal en términos documentarios. Las

competencias que el puesto requiere son determinadas por la empresa. El perfil de puesto del agente de seguridad anterior a la cuarentena era el siguiente:

**Tabla 6**

*Perfil de puesto del agente de seguridad*

Tiempo de Experiencia	1 año de experiencia como Agente de Seguridad
Formación Académica	Secundaria Completa Certificada
	Certificado de 1 año de experiencia como agente de seguridad
	Certificado de estudios secundarios completos
Documentación Requerida	Certificado de Antecedentes Policiales
	Certificado de Antecedentes Penales
	Certificados de Antecedentes Judiciales
	Licencia de Arma L4 (Si el puesto la requiriese)
	Buen Trato
Competencias	Compromiso
	Responsabilidad
	Vocación de Servicio

**3.1.6.3.- Requerimientos del cliente:**

Al inicio de la cuarentena nacional, aún existían requerimientos pendientes de reclutamiento de agentes de seguridad, los cuáles debían ser entregados con urgencia.

En promedio, el estado requiere entre 120 y 150 agentes de seguridad mensualmente. El día 17 de marzo de 2020, los requerimientos activos en la base de datos de la empresa eran:

**Tabla 7**

*Requerimientos de Agentes de Seguridad (17 de marzo de 2020)*

Puesto	Cliente	Zona	Cantidad
Agente de Seguridad	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Lima	15
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Arequipa	3
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Amazonas	1
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Cuzco	6
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Huaraz	2
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Moquegua	2
Agente de Seguridad	Ministerio de Justicia	Lima	12
Agente de Seguridad	Corpac	Lima	3
Agente de Seguridad	Ministerio de Agricultura	Lima	4
Agente de Seguridad	Sunarp	Lima	2
Agente de Seguridad	Hotel Los Delfines	Lima	1
Total			51

Cabe mencionar que, luego de concluida la elaboración del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, a finales del mes de marzo de 2020, el requerimiento de agentes de seguridad por parte de los clientes disminuyó a 26 agentes de seguridad debido a que varias instituciones del estado habían

disminuido sus operaciones y continuaría así durante los primeros dos meses de la cuarentena nacional.

#### **3.1.6.4.- Aspectos a considerar para la Intervención:**

- **Perfil de puesto requerido para el nuevo proceso:** El perfil del puesto de agente de seguridad estaba construido considerando la realidad nacional anterior a la cuarentena. Existía la posibilidad que, dadas las nuevas circunstancias, fuera necesario realizar cambio en el perfil de puesto, desde la documentación hasta las competencias que los postulantes debieran tener.

- **Herramientas virtuales para realizar la selección del personal:** Para realizar las entrevistas virtualmente, era necesario poder ver al postulante directamente y evaluar su información no verbal. Para ello, era necesario acceso sin limitaciones a una plataforma virtual como Zoom o similares para realizar las entrevistas psicolaborales virtuales.

- **Herramientas para realizar el reclutamiento de personal:** Para reclutar agentes de seguridad en el contexto de la cuarentena nacional, era necesario utilizar las herramientas virtuales que se tuviera a disposición y darles más énfasis. Esto se debía a que las herramientas más tradicionales, tales como el periódico o el trabajo de campo en municipalidades probablemente no podrían ser utilizadas. Entonces, era necesario determinar cuáles serían las fuentes de reclutamiento a utilizar en el proceso.

- **Metodología para realizar el seguimiento del proceso:** El trabajo remoto era algo nuevo para la mayoría de las empresas. No existía un proceso de seguimiento

para éste. Por lo que sería necesario establecer un procedimiento para realizar el seguimiento debido y determinar si se estaban obteniendo los resultados esperados. Esto, además, estaba enfocado en poder utilizar la información recabada para elaborar los indicadores del proceso, y así establecer el éxito o fracaso del proceso. A partir de estos indicadores, se podrían establecer también, establecer oportunidades de mejor para luego hacer modificaciones en el proceso.

**3.2.- Intervención:** La intervención será realizada mediante un plan de mejora para la realización de un nuevo procedimiento de selección del talento humano en modalidad virtual en la empresa.

**3.2.1.- Problema delimitado:** Debido al estado de cuarentena nacional, no era posible reclutar nuevos colaboradores en forma presencial, pero el estado requería contar con agentes de seguridad. Es por ello por lo que era necesaria la creación de un proceso de selección del talento humano en modalidad virtual que permita cubrir las vacantes disponibles de forma remota.

### **3.2.2.- Objetivos de la intervención:**

**A.- Objetivos Generales:** Elaborar un procedimiento de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual que permita el cumplimiento de los requerimientos hechos por los clientes de la empresa.

### **B.- Objetivos Específicos:**

- Determinar las fuentes del reclutamiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual

- Determinar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual

- Determinar una metodología eficaz de entrevista psicolaboral para proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual.

- Determinar la metodología de seguimiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual con la cual se pueda medir el éxito de este.

### **3.2.3.- Actividades realizadas en la Ejecución:**

**Reuniones:** Se realizaron varias reuniones con la Jefatura de Recursos Humanos, el área de Sistemas, el Área de Archivo, el Área de Administración y los asistentes del área de selección para coordinar los pasos y metodología del nuevo proceso.

### **3.2.4.- Selección y Sustento de las actividades empleadas en la Ejecución:**

**Reuniones:** Gran parte del proceso implicaba mucha coordinación entre todas las áreas de la empresa, principalmente con los 5 asistentes de selección pues sería con ellos con quienes se efectuaría la mayoría del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, por lo que fueron necesarias múltiples reuniones para llegar a acuerdos que permitieran realizar los pasos del proceso de la mejor manera.

### **3.2.5.- Ejecución:**

Considerando el reducido tiempo para realizar el proceso completo, la Jefatura de Recursos Humanos determinó que el proceso debía ser elaborado por el área de selección y luego autorizado por la Jefatura de Recursos Humanos. Para esta tarea, el equipo de trabajo del área de selección estaba conformado por el encargado de selección y 5 asistentes de selección, siendo el encargado de selección quien lideraría el proceso y elaboraría el documento final. Para ello, se estableció como fecha límite el día 23 de marzo de 2020. Los pasos que se establecieron y siguieron fueron los siguientes:

**Tabla 8**

*Cronograma de Actividades de Ejecución*

Sesión	Objetivo	Actividades	Materiales	Fecha	Tiempo
1	Obtención de la cuenta institucional de Zoom	Reunión con el Encargado de Sistemas	Plataforma de Zoom, Laptops	19/03/2020	20 minutos
2	Determinación del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual	Reunión con los 5 asistentes de selección, el Encargado de Archivos y el encargado de administración	Plataforma de Zoom, Laptops	19/03/2020	180 minutos

3	Determinación de metodología de seguimiento del reclutamiento y selección	Reunión con el jefe de Recursos Humanos	Plataforma de Zoom, Laptops	20/03/2020	30 minutos
4	Capacitación al Área de Selección sobre la metodología de seguimiento	Capacitación al área de selección	Plataforma de Zoom, Laptops	20/03/2020	30 minutos
5	Presentación del Procedimiento de Selección del Talento Humano en Modalidad Virtual	Elaboración del documento del Proceso de Reclutamiento y Selección del talento humano en modalidad virtual y entrega del mismo al jefe de Recursos Humanos	Laptops, Microsoft Word, Correo Institucional de la empresa	21/03/2020 - 23/03/2020	300 minutos
6	Corrección del procedimiento de selección del talento humano en modalidad virtual	Corrección del documento del Proceso de Reclutamiento y Selección del talento	Plataforma de Zoom, Laptops, Microsoft Word	23/03/2020	60 minutos

	humano en modalidad virtual de acuerdo a las observaciones hechas por el jefe de Recursos humanos			
7	Aprobación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en modalidad virtual por parte del jefe de Recursos Humanos	Plataforma de Zoom, Laptops, Microsoft Word, Correo Institucional de la empresa	23/03/2020	20 minutos

- **Obtención de la cuenta institucional de Zoom:** Se coordinó con el área de Sistemas para que pudiera entregar al área de Selección las credenciales para usar la cuenta institucional de la plataforma Zoom y así esta pueda ser utilizada para las entrevistas a los postulantes. El Encargado de Sistemas entregó las credenciales al Encargado de Selección y éste entregó las credenciales a sus 5 asistentes de selección.

- **Determinación del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual:** Se realizó una reunión de 180 minutos entre el encargado de selección y los 5 asistentes de selección para determinar las opciones viables de reclutamiento con las que se contaba al momento de iniciar el proceso de

creación del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual. Las opciones exploradas por el equipo fueron Facebook, las campañas de referidos y la bolsa de trabajo virtual Computrabajo, ya que eran las únicas opciones que no requería algún tipo de contacto físico. Previo a la cuarentena nacional, se utilizaban también el uso del periódico, las ferias laborales, municipalidades, avisos en mercados, cualquier tipo de trabajo de campo, pero por la coyuntura, ya no podrían ser utilizados. Además, al igual que como se hacía siempre, todos los postulantes reclutados, aprobados o no, serían colocados en una base de datos para poder darles seguimiento y guardar su información.

Luego de ello, se determinó que se continuaría con el mismo perfil de puesto que se había estado manejando antes de la pandemia. Esto se debía a que, la documentación requerida para el armado del legajo del postulante no había variado. Las competencias que debía tener un postulante, luego de conversarlo con los asistentes de selección, tampoco tendrían motivos muy fuertes para ser distintos a los que se requería en el proceso tradicional de selección del talento humano. Además, establecer un nuevo perfil de puesto tomaría demasiado tiempo ya que es un proceso complejo. Se realizó la consulta sobre el tema con el jefe de Recursos Humanos y éste estuvo de acuerdo en que elaborar un nuevo perfil de tiempo no sólo tomaría mucho tiempo, sino también era innecesario, pues las funciones de los agentes de seguridad tendrían poca o ninguna variación. El perfil de puesto de los agentes de seguridad para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, por tanto, sería el siguiente:

**Tabla 9**

*Perfil de puesto del Agente de Seguridad*

Tiempo de Experiencia	1 año de experiencia como Agente de Seguridad
Formación Académica	Secundaria Completa Certificada
	Certificado de 1 año de experiencia como agente de seguridad
Documentación Requerida	Certificado de estudios secundarios completos Certificado de Antecedentes Policiales Certificado de Antecedentes Penales Certificados de Antecedentes Judiciales Licencia de Arma L4 (Si el puesto la requiriese)
Competencias	Buen Trato Compromiso Responsabilidad Vocación de Servicio

Durante la consulta al jefe de Recursos Humanos, también éste determinó que, al igual que como se había realizado antes del inicio de la cuarentena nacional, el área de selección sería quien determinaría la idoneidad de los postulantes. Los criterios para determinar si un postulante cumple con el perfil y puede ser contratado serían los siguientes:

**Tabla 10**

*Criterios de cumplimiento del perfil*

Tiempo de Experiencia	El postulante debe contar con los certificados en físico y enviarlos al área de selección escaneados o fotografiados.
Formación Académica	
Documentación Requerida	El postulante debe contar con toda la documentación para poder ser contratado sin excepción. Esto se debe a que el contrato con el estado lo estipula así.
Competencias	El área de selección determina si los postulantes cumplen con las competencias requeridas para el puesto de acuerdo con su entrevista y su criterio.

Se estableció que los filtros preliminares que se realizaban durante el primer contacto al postulante para determinar si los postulantes cumplían estaban interesados en la vacante y sus condiciones, así como si cumplían con la experiencia y documentación incluida en el perfil del puesto serían los mismos que antes de la pandemia. Estos filtros serían las siguientes preguntas hechas por teléfono al postulante:

**Tabla 11**

*Preguntas de filtro*

Número	Preguntas de Filtro
1	¿Cuánto tiempo tienes de experiencia en seguridad?
2	¿Cuentas con certificado de trabajo y estudios?
3	¿Tienes disponibilidad para trabajar en el distrito de _____?
4	¿Tienes disponibilidad para trabajar 6 días por semana con un día de descanso rotativo en el horario de 7 am a 7 pm o de 7 pm a 7 am?

Luego de realizadas las preguntas de filtro, se procedería a programar una entrevista psicolaboral virtual con el postulante usando la plataforma de Zoom. En los casos en los que no fuese posible realizar la entrevista por Zoom ese mismo día, se programaría con el postulante para cuando éste tuviese disponibilidad, aunque estos casos fueron muy reducidos. Además, se les explicaría por vía telefónica cómo descargar y utilizar la plataforma de Zoom si no los postulantes supiesen como utilizarla, así como también se habría de contestar todas las preguntas que éstos pudiesen tener. Tanto el abordaje al postulante como el cómo explicar el uso de la plataforma de Zoom fue explicado a los asistentes de selección por el encargado de selección en la reunión. Por tanto, esta fue la estructura elegida para el proceso de reclutamiento:

**Tabla 12***Estructura del proceso de reclutamiento virtual*

Función	Actividades	Tareas
Reclutamiento	Búsqueda de Postulantes	Actualizar las bolsas laborales de Computrabajo y Facebook Buscar candidatos en Computrabajo y Facebook
	Filtro Preliminar	Realizar verificación la información de los postulantes Revisar el currículum del postulante Realizar filtro de deudas ONPE
		Revisar las preguntas de filtro del postulante en las bolsas laborales
	Entrevista Preliminar	Llamar al postulante por teléfono Realizar las preguntas de filtro Explicar las condiciones del trabajo
		Programar una entrevista por Zoom con el postulante
		Explicar el uso de la plataforma de Zoom si el postulante no la conoce

Luego de ello, se discutió sobre el proceso de entrevista psicolaboral que se utilizaría. Se consideró que la entrevista debía tener la misma estructura que había sido utilizada en la empresa antes de la cuarentena nacional, siendo necesario hacer énfasis en la explicación del proceso virtual al postulante. Es por ello por lo que, el proceso de

entrevista psicolaboral tendría una duración de 15 a 20 minutos y habría de tener la siguiente estructura:

**Tabla 13**

*Estructura de la entrevista psicolaboral*

Introducción	Saludar al postulante
	Explicar cómo se llevará a cabo la entrevista psicolaboral
	Explicación de las condiciones del trabajo
	Consultar sobre la documentación del postulante
Evaluación de Competencias	Vocación de Servicio: Coméntame un momento específico en tu carrera en la que más hayas demostrado tu Vocación de Servicio. Por favor, sé lo más específico posible.
	Buen trato: ¿Cómo describirías tu relación con los visitantes a las sedes que has resguardado anteriormente?
	Buen trato: ¿Puedes compartir conmigo una experiencia que hayas tenido en la que hayas tenido que atender a un cliente o visitante que no fue amable contigo?
	Compromiso, Responsabilidad: ¿Cuál dirías que es tu más grande logro en tu carrera como agente de seguridad?
	Compromiso, Responsabilidad: En el pasado, cuando has notado que el compañero al que has relevado no ha realizado el llenado del libro de ocurrencias apropiadamente, ¿Qué has hecho?
Cierre	Explicar la estructura del proceso y los pasos que deberá seguir el postulante
	Resolver las preguntas y dudas del postulante

Solicitar los documentos pertinentes al postulante

Despedirse del postulante

---

- **Determinación de la metodología de seguimiento del reclutamiento y selección:** El Encargado de Selección y el jefe de recursos humanos se reunieron por 30 minutos para conversar sobre el método de seguimiento del reclutamiento y selección de postulantes. El jefe de Recursos humanos entregó al Encargado de Selección dos archivos de Microsoft Excel con bases de datos que debían ser llenadas diariamente, las cuales son:

Plantilla de Seguimiento del jefe Directo: Consiste en una hoja de cálculo de Excel en los que se enumera las actividades realizadas por los colaboradores administrativos, así como un comentario del jefe directo en el que menciona si logró los objetivos planteados para cada día de trabajo remoto. Dicho documento debe ser llenado por el jefe directo y enviado a la jefatura de Recursos diariamente.

Plantilla de Monitoreo de Asistencia y Avances: Documento en el que se coloca el cumplimiento del horario laboral por parte del trabajador, así como colocar si éste cumplió las metas establecidas por el jefe directo. Junto con la Plantilla de seguimiento del jefe Directo, este documento debía ser enviado diariamente a la Jefatura de Recursos Humanos

Además, el jefe de Recursos Humanos indicó durante la reunión que era necesario que el área de Selección siguiese manteniendo actualizada la base de datos

de selección donde se colocaba la información de los postulantes reclutados y entrevistados.

**- Capacitación al Área de Selección sobre la metodología de seguimiento:**

En una reunión de 30 minutos, el encargado de selección capacitó al personal sobre el uso de las plantillas de seguimiento entregadas por el jefe de Recursos Humanos.

**- Presentación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Talento**

**Humano en Modalidad Virtual:** Luego de realizadas todas las reuniones pertinentes, se procedió a elaborar un documento con todos los procedimientos y acuerdos establecidos por las diferentes áreas de la empresa para el proceso de Selección del Talento Humano en modalidad virtual. Este proceso sería liderado por el área de selección. El documento fue entregado al jefe de Recursos Humanos para su revisión y aprobación final. El proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual que se estableció fue:

**Tabla 14**

*Estructura del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual*

Función	Actividades	Tareas
Reclutamiento	Captación de Postulantes	Actualizar las bolsas laborales de Computrabajo y Facebook Buscar candidatos en Computrabajo y Facebook
		Realizar verificación de la información del postulante

	Filtro	Revisar el currículum del postulante
	Preliminar	Revisar las preguntas de filtro del postulante en las bolsas laborales
		Llamar al postulante por teléfono
		Realizar las preguntas de filtro
		Explicar las condiciones del trabajo
	Entrevista	Programar una entrevista por Zoom con el postulante
	Preliminar	Verificar que el postulante cuenta con los documentos solicitados
		Explicar el uso de la plataforma de Zoom si el postulante no la conoce
		Ingresar la información del postulante a la base de datos
		Realizar la entrevista psicolaboral mediante la plataforma de Zoom de acuerdo a la estructura establecida
		Elaborar el informe psicológico
		Explicar la estructura del proceso y los pasos que deberá seguir el postulante
Selección del talento humano	Entrevista Psicolaboral	Resolver las preguntas y dudas del postulante
		Solicitar los documentos pertinentes al postulante para armar su legajo
		Derivar al postulante con el área de administración para su incorporación

- **Corrección del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual:** Luego de recibir el documento explicando el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, el jefe de Recursos humanos procedió a realizar las correcciones que consideró pertinentes, siendo estas únicamente de forma. Luego de ello, entregó el documento con las correcciones solicitadas al encargado de selección. Finalmente, el encargado de selección hizo los cambios solicitados por la Jefatura de Recursos Humanos y entregó nuevamente el documento a esta para su aprobación final.

- **Aprobación del Proceso de Selección del talento humano en modalidad Virtual:** El proceso de reclutamiento y selección en modalidad virtual fue aprobado por el jefe de Recursos Humanos, quien además comunicó de esto al resto de las áreas de la empresa el día Lunes 23 de Marzo de 2020.

**3.2.6.- Indicadores de Logro:** Para determinar el éxito del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual, se decidió que la mejor opción para realizar la medición del éxito del proceso era mediante los siguientes indicadores:

**A.- Cantidad de postulantes entrevistados:** Se determinó que se mediría la cantidad de agentes de seguridad entrevistados cada mes para medir la llegada del proceso virtual a los postulantes. Si la cantidad de postulantes entrevistados era menor a meses anteriores a la cuarentena nacional o si la cantidad de entrevistas realizadas no permitía seleccionar suficientes agentes de seguridad para cubrir los requerimientos hechos por los clientes, sería necesario evaluar si debía hacerse ajustes en el proceso.

La medición de este indicador se realizaría cada mes y sería presentado a la Jefatura de Recursos Humanos. La medición de la cantidad de postulantes entrevistados se realizaría cada mes y sería presentada a la Jefatura de Recursos Humanos.

**B.- Fuentes de Reclutamiento:** Era importante medir las fuentes de reclutamiento utilizadas para ver cuáles eran más eficaces a la hora de atraer postulantes al proceso de selección virtual. Al conocer las fuentes más eficientes, se sabría a cuáles debía dárseles más énfasis y a cuáles debería dejarse de lado.

**C.- Cumplimiento de Requerimientos:** Comparando el número de agentes de seguridad que ingresaron a la empresa y los requerimientos hechos por el cliente, se puede determinar si los objetivos fueron cumplidos al utilizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual. Esta fue la fórmula con la que se mediría el cumplimiento de los requerimientos:

**Figura 3**

*Formula del cumplimiento de requerimientos:*

<b>Cumplimiento de</b>	=	Cantidad de Agentes de Seguridad contratados en el mes X	x 100
<b>Requerimientos</b>		Requerimientos de Agentes de Seguridad en el mes X	

**D.- Eficacia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en modalidad virtual – Personal Ingresante vs Personal Cesado:** Para determinar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección virtual, era necesario evaluar si los

agentes de seguridad ingresantes permanecían en la empresa al menos por un mínimo de tres meses. Se determinó que el plazo fuera tres meses porque por ley, tres meses es considerado un periodo de prueba para un trabajador que ingresa a trabajar. Esta fue la fórmula con la que se mediría la eficacia del proceso de Reclutamiento y Selección del talento humano en modalidad virtual:

**Figura 4:**

*Formula de la eficacia del proceso de reclutamiento y selección virtual:*

<b>Eficacia del</b>	Cantidad de Agentes de Seguridad contratados en el mes X
<b>Proceso de</b>	que cumplieron el periodo de prueba
<b>Reclutamiento y</b>	= $\frac{\hspace{10em}}{\hspace{10em}}$ x 100
<b>Selección Virtual</b>	Total de Agentes de Seguridad contratados en el mes X

**3.2.7.- Monitoreo y Evaluación de la intervención:**

**A.- Plantilla de Seguimiento del jefe Directo:** Consiste en una hoja de cálculo de Excel en los que se enumera las actividades realizadas por los colaboradores administrativos, así como un comentario del jefe directo en el que menciona si logró los objetivos planteados para cada día de trabajo remoto. Dicho documento debe ser llenado por el jefe directo y enviado a la jefatura de Recursos diariamente.

**B.- Base de datos de reclutamiento:** Documento de Excel en Google Drive compartido entre todos los miembros del área de selección en el que se coloca toda la información de los postulantes entrevistados, así como el estatus de su proceso.

**C.- Plantilla de Monitoreo de Asistencia y Avances:** Documento en el que se coloca el cumplimiento del horario laboral por parte del trabajador, así como colocar su éste cumplió las metas establecidas por el jefe directo. Junto con la Plantilla de seguimiento del jefe Directo, este documento debía ser enviado diariamente a la Jefatura de Recursos Humanos.

## CAPITULO IV.- RESULTADOS

**4.1.- Resultados hallados:** Mediante el uso del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual se logró cumplir con los objetivos solicitados por el cliente, es decir, se pudo reclutar, seleccionar y contratar a los agentes de seguridad requeridos en los tiempos establecidos. Mediante este cumplimiento de objetivos, así como la permanencia de los agentes de seguridad en sus puestos por al menos 3 meses, se demostró la eficacia del proceso. Además, Computrabajo y Facebook fueron las fuentes de reclutamiento más eficientes en el proceso. Toda la información recabada en las bases de datos de seguimiento del proceso permitió calcular la eficacia del mismo.

### 4.1.1.- Indicadores:

**A.- Cantidad de postulantes entrevistados:** La metodología de entrevista psicolaboral mediante el uso de la plataforma Zoom, utilizada por los 5 asistentes de selección y el encargado de selección, permitió entrevistar los postulantes necesarios para poder llenar las vacantes abiertas. Esto se puede evidenciar el siguiente cuadro:

**Tabla 15**

*Cantidad de postulantes entrevistados de abril a junio 2020*

	Cantidad	Porcentaje
Número de Entrevistados (abril 2020)	88	15.47%
Número de Entrevistados (mayo 2020)	157	27.59%
Número de Entrevistados (junio 2020)	324	56.94%

Total	569	100.00%
-------	-----	---------

En el primer mes de la cuarentena, se disminuyeron los requerimientos solicitados por el cliente de 51 a 26, por lo que no fue necesario entrevistar gran cantidad de postulantes. Sin embargo, a partir de junio se dio la instalación de los servicios de Pensión 65 y el Programa Juntos, los cuales requirieron una mayor cantidad de entrevistas realizadas.

**B- Fuentes de Reclutamiento:** Las fuentes de reclutamiento más efectivas para este proceso fueron Computrabajo y Facebook. Ambas consistentemente se mantuvieron muy por encima de las otras fuentes. Antes de la pandemia, la segunda mayor fuente de reclutamiento era mediante la publicación de avisos en periódicos. Debido a la coyuntura, esta fuente de reclutamiento ya no fue utilizada durante el primer año de la pandemia. Los siguientes cuadros muestran las fuentes de reclutamiento utilizadas en los meses de abril, mayo y junio de 2020:

**Tabla 16**

*Fuentes de reclutamiento abril 2020*

Fuente	Cantidad	Porcentaje
Computrabajo	52	59.09%
Facebook	32	36.36%
Reclutado por el coordinador	3	3.41%
Referidos	1	1.14%

Total	88	100.00%
-------	----	---------

**Tabla 17**

*Fuentes de reclutamiento mayo 2020*

Fuente	Cantidad	Porcentaje
Computrabajo	71	45.22%
Facebook	55	35.03%
Reclutado por el coordinador	27	17.20%
Referidos	4	2.55%
Total	157	100.00%

**Tabla 18**

*Fuentes de reclutamiento junio 2020*

Fuente	Cantidad	Porcentaje
Computrabajo	167	51.54%
Facebook	141	43.52%
Reclutado por el coordinador	8	2.47%
Referidos	8	2.47%
Total	324	100.00%

**C.- Cumplimiento de Requerimientos:** Comparando el número de agentes de seguridad que ingresaron a la empresa y los requerimientos hechos por el cliente, se puede determinar si los objetivos fueron cumplidos al utilizar el proceso de

reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual. Los requerimientos en el mes de abril fueron bajos porque muchas de las instituciones estatales habían reducido su capacidad operativa. Sin embargo, a partir del mes de junio, con la instalación del servicio a nuevos clientes, fue necesario un mayor reclutamiento de postulantes. Los siguientes cuadros muestran el cumplimiento de los requerimientos en los meses de abril, mayo y junio de 2020.

**Tabla 19**

*Postulantes que ingresaron a la empresa (abril 2020)*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad Ingresantes	26	100.00%
Vacantes pendientes de cubrir al final del mes de abril	0	0.00%
Requerimientos de Agentes de Seguridad	26	100.00%

**Tabla 20**

*Postulantes que ingresaron a la empresa (mayo 2020)*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad Ingresantes	52	100.00%
Vacantes pendientes de cubrir al final del mes de mayo	0	0.00%
Requerimientos de Agentes de Seguridad	52	100.00%

**Tabla 21***Postulantes que ingresaron a la empresa (junio 2020)*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad Ingresantes	116	99.15%
Vacantes pendientes de cubrir al final del mes de junio	1	0.85%
Requerimientos de Agentes de Seguridad	117	100.00%

**Tabla 22***Indicador de cumplimiento de requerimientos (abril, mayo, junio 2020)*

	Porcentaje
Cumplimiento de Requerimientos (abril)	100.00%
Cumplimiento de Requerimientos (mayo)	100.00%
Cumplimiento de Requerimientos (junio)	99.15%

**D.- Eficacia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en modalidad virtual – Personal Ingresante vs Personal Cesado:** Para determinar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección virtual, se evaluó el número de colaboradores cesados, es decir, que renunciaron, fueron despedidos o cuyos contratos no fueron renovados antes y después de haber concluido su periodo de prueba de 3 meses. Este estudio se realizó el primer día de cada mes luego de transcurridos los

primeros 3 meses. Para ello, se comparó la información del área de administración con la de la base de datos del área de selección.

**Tabla 23**

*Personal contratado en abril que superó los 3 meses en la empresa*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad que cumplieron el periodo de prueba	25	96.15%
Agentes de Seguridad Cesados antes de cumplir 3 meses	1	3.85%
Total de Agentes de Seguridad Ingresantes (abril)	26	100.00%

**Tabla 24**

*Personal contratado en mayo que superó los 3 meses en la empresa*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad que cumplieron el periodo de prueba	49	94.23%
Agentes de Seguridad Cesados antes de cumplir 3 meses	3	5.77%
Total de Agentes de Seguridad Ingresantes (mayo)	52	100.00%

**Tabla 25**

*Personal contratado en junio que superó los 3 meses en la empresa*

	Cantidad	Porcentaje
Agentes de Seguridad que cumplieron el periodo de prueba	115	99.14%
Agentes de Seguridad Cesados antes de cumplir 3 meses	1	0.86%

Total Agentes de Seguridad Ingresantes (Junio)	116	100.00%
--	-----	---------

**Tabla 26**

*Indicador de eficacia del proceso de reclutamiento y selección virtual*

	Porcentaje
Eficacia del Proceso (abril)	96.15%
Eficacia del Proceso (mayo)	94.23%
Eficacia del Proceso (junio)	99.14%

#### **4.1.2.- Análisis de los Resultados:**

**A.-** El proceso de entrevista virtual fue exitoso y permitió entrevistar a grandes cantidades de postulantes mediante la plataforma de Zoom. Según Orellana (2006), la entrevista virtual cuenta con varias ventajas que fueron aprovechadas para el proceso, tales como:

Ampliación en los horarios en los que se puede entrevistar a una persona: Lo cual permitió tener alcance a los postulantes en cualquier momento del día, evitando que desistan del proceso y dándoles la facilidad de elegir el horario que más les conviniese.

Cobertura geográfica a nivel mundial: Esto implicaba que la distancia desde el hogar del postulante, independientemente de donde fuese, no afectaba al proceso pues sería entrevistado remotamente. Esto reducía los posibles retrasos que generaría el

hecho de que tuviese, en algunas ocasiones, que hacer grandes viajes para ser entrevistados presencialmente, como ocurría anteriormente.

**B.-** Las plataformas de reclutamiento más efectivas durante el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual fueron Computrabajo y Facebook. La red social Facebook, en especial, tuvo mucho más impacto en el reclutamiento que antes de la pandemia, colocándose en segundo lugar dentro de las fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa. Se le dio más énfasis en su utilización por ser una de las herramientas a la que más alcance se tenía durante la cuarentena nacional, ya que no requería un costo adicional. Facebook es, como fuente de reclutamiento, una de las redes sociales más utilizadas y efectivas que existen para realizar el reclutamiento virtual para muchas empresas (Hanze, 2020). El uso de Facebook como plataforma de reclutamiento fue también más eficiente debido a la rapidez que proporciona.

**C.-** Las estrategias de seguimiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual permitió establecer los indicadores de éxito de este, determinando la eficacia de las herramientas y estrategias utilizadas y brindando información valiosa para el futuro mejoramiento del proceso. Al igual que como indicó Beltrán (2005), la información obtenida de los indicadores del proceso permitirá a la empresa establecer estrategias para mejorar el mismo y establecerá nuevas metas para el área de selección en el futuro y motivando al equipo a seguir ese éxito en el proceso en el largo plazo.

**D.-** El proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual puede ser considerado como eficaz debido a que, de acuerdo con los resultados mostrados, los trabajadores se adecuaron al puesto y permanecieron en este durante un periodo aceptable. Según Chiavenatto (2011), un proceso de selección debe ser eficaz mediante la obtención de resultados y el cumplimiento de los objetivos establecidos. El proceso obtuvo resultados positivos en el uso de sus fuentes de reclutamiento y en la cantidad de agentes de seguridad entrevistados. Pero, además, como indica el autor, la eficacia también se puede determinar a partir de la permanencia del colaborador en su puesto, pues significa que es estable y se adecúa a éste. Esto implica que se el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual es capaz de seleccionar agentes de seguridad con el mejor perfil profesional para cumplir con las expectativas de los clientes. Además, de acuerdo a la información obtenida del proceso, el porcentaje de candidatos seleccionados en comparación de los requerimientos es de casi el 100% para los tres meses en los que se realizó el seguimiento de los resultados para el presente trabajo.

#### **4.2.- Reflexión de la experiencia:**

##### **4.2.1.- Limitaciones encontradas en el proceso de intervención:**

**A.- Dificultad para el reclutamiento en zonas alejadas:** Debido a su acceso limitado a las redes sociales, y al internet en general, los postulantes con edades mayores a 55 años y aquellos que se encontraban en zonas más alejadas de las ciudades, principalmente en provincia, fueron mucho más difíciles de reclutar y entrevistar. El

reclutamiento por redes fue escaso y las entrevistas tuvieron que ser realizadas mayoritariamente por llamada telefónica en este tipo de situaciones.

**B.- Dificultad para validar la calidad de las entrevistas:** Las entrevistas virtuales realizadas se llevaron a cabo en la modalidad de teletrabajo por parte de los colaboradores del área de selección. Inicialmente, no se tenía clara la calidad de la entrevista que éstos realizaran, y si estaban guiando adecuadamente a los postulantes. Esto fue resuelto mediante la grabación de algunas de las entrevistas realizadas y su posterior evaluación. En la evaluación se mostró que la entrevista cumplía con las expectativas de la Jefatura de Recursos Humanos, así como con la de los propios postulantes.

#### **C.- Pruebas Proyectivas y Pruebas Psicométricas:**

Al momento de establecido el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual no se consideró el uso de pruebas psicométricas y pruebas proyectivas porque en un proceso virtual, resulta más difícil el poder observar al postulante realizar la prueba, lo cual es parte importante de su evaluación. Además, el proceso de selección de la empresa siempre se centró más en la búsqueda de competencias mediante la entrevista psicolaboral. Esto no quiere decir, sin embargo, que no se puedan agregar en el futuro conforme el proceso recibe actualizaciones.

#### **4.2.2.- Impacto en la Institución:**

El proceso de selección del talento humano en modalidad virtual generó impacto en el reclutamiento a nivel nacional, pues aún en situación de pandemia,

permitió proveer con nuevos agentes de seguridad a los clientes de la organización. A pesar de haber sido reducidas las restricciones por el estado de emergencia, el proceso sigue siendo utilizado tanto en Lima como en Provincias, con las modificaciones respectivas que requiere un nuevo escenario. Permitió, además, capacitar a los colaboradores del área de selección en el uso de nuevas herramientas para la realización de su trabajo, como fue en el caso del Zoom. Finalmente, el entrevistar postulantes con este proceso, el tiempo para contratarlos disminuyó en 50%, agilizando el servicio que la empresa da a sus clientes.

#### **4.2.3.- Aportes en el área Psicológica y en el contexto:**

La parte psicológica del proceso se encuentra en las entrevistas realizadas a los postulantes para agentes de seguridad, en las cuales se evalúan sus competencias para poder ingresar a la empresa. El proceso de entrevista psicológica por competencias originalmente era presencial en la sede de la empresa, pero luego de la creación del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual, fue posible realizar las entrevistas psicológicas a distancia, manteniendo la estructura y las preguntas que permiten la búsqueda de las competencias requeridas para la posición.

También aportó con brindarle nuevas herramientas, como la plataforma de Zoom, al área de Selección para realizar su trabajo, las cuales siguen siendo útiles actualmente, disminuyendo el tiempo de reclutamiento y selección de varias posiciones al ya no requerir que el postulante primero asista a la sede de la empresa para ser entrevistado.

También permitió la utilización de nuevas estrategias de recolección de información que no habían sido utilizadas previamente por la empresa, tales como los Focus Groups. La recolección de las opiniones de los agentes de seguridad mediante esta técnica permitió al área de selección obtener más experiencia en este tipo de técnicas.

#### **4.2.4.- Demandas profesionales requeridas (competencias):**

- Manejo de Hoja de Cálculo: Para la realización y correcto llenado de las bases de datos de postulantes y de seguimiento del proceso, es necesario tener manejo básico o intermedio de Microsoft Excel.

- Manejo de Plataformas virtuales de entrevista: Para poder realizar las entrevistas virtuales, era necesario tener el manejo de la plataforma de Zoom. Y, además, de poder explicarle su uso a los postulantes.

- Manejo de entrevista psicolaboral por competencias: Necesario para poder evaluar al postulante y determinar si cuenta con las competencias necesarias para cubrir la vacante.

- Comunicación: Era necesario informar constantemente a las demás áreas de la empresa sobre los avances del proceso de selección de todos los postulantes, para que éstas puedan realizar su labor en el momento oportuno.

#### **4.2.5.- Autoevaluación y Autocrítica personal e institucional:**

Durante la creación del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual, aprendí que había partes del procedimiento de selección que no se estaban

realizando de manera óptima, y que retrasaban el ingreso de nuevos colaboradores, como por ejemplo el trámite documentario. Además, también vimos que la comunicación entre varias áreas permitía solucionar problemas que, de otro modo, no se hubieran podido resolver.

El desempeño durante la elaboración del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual en la empresa estuvo dentro de lo esperado, tanto en la elaboración de la documentación como en las reuniones con las áreas usuarias y los trabajadores de la empresa. Las reuniones fueron productivas y permitieron obtener mucha información que, si bien no permitió solucionar todos los problemas que aparecieron a lo largo de la aplicación del proceso, sí permitieron afrontar la mayoría de estos. La parte más difícil del proceso fue la coordinación diaria con todas las áreas para la realización de su función en el proceso. En algunas ocasiones la comunicación fue tardía y ello conllevó a algunos inconvenientes, tales como retraso en el envío de contratos o uniformes. Pero tales problemas fueron corregidos conforme avanzaron las semanas. A pesar de ello, se considera que la empresa hizo un correcto abordaje del proceso.

El mayor reto de la elaboración del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual fue el cumplimiento de los requerimientos hechos por los clientes del estado en el tiempo requerido, tanto al inicio de la pandemia como en los meses posteriores en los que se empezaron a liberar algunas restricciones. Conforme estas restricciones fueron disminuyendo, aumentaron en gran medida los requerimientos de nuevos agentes de seguridad. Un logro adicional que no estaba planificado

originalmente en el proceso, pero que se dio a lo largo del mismo fue la disminución del tiempo de contratación de nuevos colaboradores, el cual pasó de un tiempo promedio de 6 días a 3 días. Esta es una de las razones por las cuales el proceso sigue siendo utilizado en la actualidad, a pesar de que las restricciones por el estado de emergencia sido reducidas.

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

Se recomienda la obtención de un sistema que mejore la comunicación entre las áreas de la empresa, la cual sea inmediata y permita a todas las partes involucradas estar actualizadas en el proceso automáticamente.

También se considera importante el realizar reuniones constantes con los administradores de las sedes de clientes en zonas alejadas, para negociar y que sea posible la disminución de algunos requerimientos documentarios o de tiempo de experiencia que pueda tener el postulante para poder cubrir las vacantes más fácilmente.

Se recomienda, además, realizar reuniones periódicas cada dos meses para poder realizar ajustes al proceso, pues según cambie la coyuntura nacional, pueden darse mayores libertades o restricciones para la realización correcta del proceso de selección del talento humano en modalidad virtual.

Se recomienda agregar al proceso de selección el uso de pruebas psicológicas especializadas en procesos virtuales, tales como el Evaluatest, que están centradas en evaluar la personalidad y competencias de los postulantes en procesos del talento humano en modalidad virtual.

Se recomienda la utilización de pruebas psicológicas enfocadas en la evaluación de la personalidad de los postulantes a agentes de seguridad. Esto se debe a que, si bien es cierto, las entrevistas psicolaborales utilizadas por la empresa permiten explorar las competencias de los postulantes, hay rasgos de personalidad que no son

evaluados en el proceso, tales como la tolerancia, el control de impulsos, la tolerancia a la frustración, amabilidad, etc. Se considera que explorar la personalidad de los postulantes es importante para el proceso pues los agentes de seguridad están constantemente interactuando con clientes y visitantes a las sedes en donde éstos trabajan. Esto implica que, en ocasiones, tendrán que lidiar con visitantes agresivos, por lo que será necesario que puedan mantenerse ecuanímenes aún en esas circunstancias. Es también importante que los agentes de seguridad que portan armas sean evaluados en mayor profundidad debido al riesgo que conllevaría para los clientes y visitantes el que un agente armado no pueda manejar sus impulsos o sea agresivo. Deberían, por tanto, integrarse pruebas como el DISC o similares al proceso de selección del talento humano en modalidad virtual. Siguiendo la misma justificación, se recomienda también agregar preguntas enfocadas en evaluar la personalidad de los postulantes a la entrevista psicolaboral del proceso de selección.

Se recomienda, si es que se utilizarán en el futuro, utilizar pruebas psicológicas proyectivas que se enfoquen en la evaluación del perfil del agente de seguridad, tales como la prueba de la persona con arma. Esto se debe a que la prueba proyectiva utilizada en el proceso de selección de la empresa antes de la cuarentena nacional era la persona bajo la lluvia, la cual es universalmente conocida. Este tipo de pruebas permite evaluar los rasgos de la personalidad del postulante, los cuales, de acuerdo con lo indicado en el punto anterior, deben ser profundizados en el proceso debido a la constante interacción del agente de seguridad con los clientes y visitantes a las sedes de los clientes.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES**

Luego de elaborado el proceso de selección del talento humano en modalidad virtual y su aplicación en la empresa, se puede concluir que los procesos de reclutamiento virtual durante estados de emergencia o cuarentena permiten el cumplimiento de los objetivos colocados por los clientes, reclutando los colaboradores requeridos y entrevistándolos en forma que se asegure que los nuevos agentes de seguridad ingresantes cumplan con el perfil. Los postulantes contratados permanecieron en la empresa por al menos los tres meses del periodo de prueba, mostrando la eficacia del proceso.

Las fuentes de reclutamiento virtuales son muy eficaces para atraer nuevos colaboradores a la empresa, de manera rápida y masivas, principalmente la red social Facebook y las bolsas de trabajo virtuales, como Computrabajo, las cuales permanecieron como fuentes viables incluso en un escenario de cuarentena nacional.

Las entrevistas psicolaborales virtuales en los procesos de selección permiten evaluar a los postulantes independientemente de la distancia o los horarios, generando facilidades para el entrevistador y los postulantes. Además, permite la evaluación de las competencias del postulante según el perfil del puesto de la misma manera que en un proceso tradicional sin reducir el número de entrevistas realizadas en comparación con éste.

Al momento de realizar un proceso de selección del talento humano en modalidad virtual, ya que es hecho de manera remota, es muy importante el llevar un

correcto seguimiento del postulante entrevistado, para poder afinar potenciales errores u omisiones en el proceso. Esto da información vital que permite realizar una medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, determinando si el reclutamiento y las entrevistas son efectivos, si los agentes de seguridad reclutados permanecen por tiempo prolongado trabajando para la empresa, etc. Los indicadores generados a partir de esta parte del proceso permitirán tomar decisiones para realizar nuevas mejoras en el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA:

Alles, M (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Granica.

<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

Beltrán, J (2005) *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.

[https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

Blasco, R (2004) *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 141-167.

<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>

Charry, S (2020) *Selección de Personal*. [Trabajo de Grado, Universidad de América] <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>

Chiavenato, A (2011) *Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Espilco, C (2016) *Eficiencia de la metodología de reclutamiento 2.0 comparado con un reclutamiento tradicional en una universidad de Lima Metropolitana – 2016*. [Trabajo de Grado, Universidad San Martín de Porres]

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco\\_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4261/espilco_zic.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ferro, J (2021) *Diseño de un programa de entrenamiento virtual de entrevista ocupacional dirigido al personal con cargos de jefatura* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26112/1/Buitrago%2C%20Moreno%20%26%20Parra%20TG2%20-%202025-05-2021%20%281%29.pdf>

García et al (2016) Procesos de reclutamiento y las redes sociales. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>

Gusdorf, F (2008) *Recruitment and Selection: Hiring the right Person*. SHRM Academic Initiatives.

[https://cdn.ymaws.com/ise.org.uk/resource/resmgr/files/knowledge\\_reports/Recruitment\\_and\\_Selection\\_IM.pdf](https://cdn.ymaws.com/ise.org.uk/resource/resmgr/files/knowledge_reports/Recruitment_and_Selection_IM.pdf)

Hanze, E (2020) *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-El%20reclutamiento.pdf>

Lemos y Navarro (2018) *El uso de entrevista en entornos virtuales*. [Documento de Cátedra, Universidad de Buenos Aires].

[https://www.academia.edu/37541268/Lemos\\_S\\_y\\_Navarro\\_A\\_2018\\_El\\_Uso\\_de\\_entrevistas\\_en\\_entornos\\_virtuales\\_pdf](https://www.academia.edu/37541268/Lemos_S_y_Navarro_A_2018_El_Uso_de_entrevistas_en_entornos_virtuales_pdf)

Omolawal, S. (2015). *E-RECRUITMENT: PRACTICES, BENEFITS AND CHALLENGES*. Dr Samuel Ayodeji OMOLAWAL (MCIPM). Human Resource Management. 7. 76-86. [https://www.researchgate.net/publication/329269511\\_E-RECRUITMENT\\_PRACTICES\\_BENEFITS\\_AND\\_CHALLENGES\\_Dr\\_Samuel\\_Ayodeji\\_OMOLAWAL\\_MCIPM](https://www.researchgate.net/publication/329269511_E-RECRUITMENT_PRACTICES_BENEFITS_AND_CHALLENGES_Dr_Samuel_Ayodeji_OMOLAWAL_MCIPM)

Orellana et al (2006) *Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa*. Revista de Investigación Educativa, vol. 24, núm. 1, 2006, pp. 205-222 Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica  
[https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf?fbclid=IwAR0Rzk1rOWIJI9OZPYzwSWQEokuNAREsLrXvhJqKN2\\_dQcVWYGCQ2OrfHUs](https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf?fbclid=IwAR0Rzk1rOWIJI9OZPYzwSWQEokuNAREsLrXvhJqKN2_dQcVWYGCQ2OrfHUs)

Romero, J (2016) Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. [Trabajo de Grado, Universidad Miguel Hernandez de Elche]  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Saiz, C (2016) Reclutamiento 2.0. Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento. [Trabajo de Grado, Universidad de Cantabria]  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf>

Sama, M (2020) *Optimización del proceso de selección de personal mediante la utilización de herramientas virtuales en una empresa de servicios, Arequipa. 2020.*

[Trabajo de Grado, Universidad Continental]

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8716/4/IV\\_FIN\\_108\\_TI\\_Sama\\_Espinoza\\_2020.pdf?fbclid=IwAR2J0AJd9JC698c8idN\\_5A32sdTBhzk3ABdADCbdmh0n\\_TgfGWHc4JjNHn8](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8716/4/IV_FIN_108_TI_Sama_Espinoza_2020.pdf?fbclid=IwAR2J0AJd9JC698c8idN_5A32sdTBhzk3ABdADCbdmh0n_TgfGWHc4JjNHn8)

Sánchez, E (2016) *Las herramientas virtuales y su influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal en las medianas empresas de Lima, en el año 2015* [Trabajo de Grado, Universidad Tecnológica del Perú]

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2336/Erik%20SanchezTrabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2336/Erik%20SanchezTrabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sanchez, J (2018) *El reclutamiento on-line en el proceso de contratación de personal: un análisis en empresas de Cartagena y su comarca* [Trabajo de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena]

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6850/tfg-san-rec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Werther & Davis (2008) *Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ª Edición.* Mc Graw Hill.

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

Woods SA, Ahmed S, Nikolaou I et al (2019) Personnel Selection in the Digital Age: A Review of Validity and Applicant Reactions, and Future Research Challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29(1): 64-77.  
[https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/17369/Woods\\_Ahmed\\_Nikolaou\\_Costa\\_Anderson\\_EJWOP\\_DSPs.pdf;jsessionid=2D031601FCFCB7C581019748191577D1?sequence=2](https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/17369/Woods_Ahmed_Nikolaou_Costa_Anderson_EJWOP_DSPs.pdf;jsessionid=2D031601FCFCB7C581019748191577D1?sequence=2)

# ANEXOS:

## Anexo 1

### Monitoreo de asistencia y avances

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Row 1:** Headers for tracking: AREA, SUB-AREA, TRABAJADOR, DIA, FECHA DE INGRESO, CAMPO, EMPRESA, VERIFICADO (with sub-headers 1/19/2020 and CUMPLIDOS), FIRMADO (with sub-headers 2/10/2020 and OBJETIVOS), and DOMINGO (with sub-headers 1/19/2020 and OBJETIVOS). A final column for '4/10' is also present.
- Row 2:** 'MONITOREO DE ASISTENCIA Y AVANCES - Tiempo de Cuarentena'
- Row 3:** 'Personal Administrativo - Mayo 2020'
- Row 4:** A list of 'RECURSOS HUMANOS' with their respective 'SELECCION' and 'TIPO' (e.g., FICROS, IMPRESO, MADEROS, SLOKOS, TOMOS, TMBROS).
- Row 5:** A legend for 'TRABAJO REMOTO' with categories: A (ASISTENCIA), B (DESARROLLO), FE (FIRMADO), P (PROMEDIO), F (FIRMASTENCIA), L (LITONIA), V (VAZACIONES), C (CUMPLIO SUS OBJETIVOS), and NC (NO CUMPLIO SUS OBJETIVOS).

The spreadsheet is displayed in a Windows environment with the taskbar at the bottom showing the date 19/01/2022 and temperature 22°C.

## Anexo 2

### Plantilla de Seguimiento del Jefe Directo:

	A	B	C	D	E	F
	Fecha Trabajo Remoto	Persona	Breve detalle de los objetivos a cumplir en el trabajo remoto	Comentarios del Jefe Directo: estuvo conectado y a disposición al 100% durante todo el día ?	Cumplió o No Cumplió?	
1	15-May					
2	15-May					
3	15-May					
4	15-May					
5	16-May					
6	16-May					
7	16-May					
8	18-May					
9	18-May					
10	18-May					
11	19-May					
12	19-May					
13	19-May					
14	20-May					
15	20-May					
16	20-May					
17	21-May					
18	21-May					
19	21-May					
20	22-May					
21	22-May					
22	22-May					
23	23-May					
24	23-May					
25	23-May					

## Anexo 3

### Base de datos de reclutamiento

BASE DE DATOS DE SELECCIÓN - GESTIÓN 2020

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % 0,00 123 Calibri 11 B I A

ITEM	CLIENTE	PROVINCIA	PSICOLOGO RESPONSABLE	MOTIVO	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	FECHA DE ENTREVISTA	NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	NÚMERO DE DNI	TIEMPO
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									

Activar Windows

Ver a Configuración para activar Windows

COTEJO MINJUS FINAL RQ MINJUS CUMPLE LIMA 2021 ADMINISTRATIVOS 2021 PROVINCIAS 2021

Explorar