



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UN SECTOR DE ALTA ROTACIÓN

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTORA: BRUNELLA GONZALEZ MIRANDA

ASESORA: ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES

LIMA - PERÚ

2025



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

La egresada:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Gonzalez Miranda, Brunella

Pertencientes al programa de la **carrera de Psicología**, autora del trabajo titulado: **OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN MASIVA DE PERSONAL EN SECTORES DE ALTA ROTACIÓN**. el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el **Título Profesional** bajo la modalidad de **Trabajo de Suficiencia Profesional**.

En calidad de docente asesor de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Jefferson Morales, Elisa Beatriz	Psicología	Asesora

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **13%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3283464372**; fecha de entrega: **23 - 06 - 2025**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 15 de setiembre de 2025**

Firma del asesor
Nº DNI: 10221761
ORCID: 0000-0002-6735-2313

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Britta Sabine Baethge Talledo

Presidente

Mg. Victoria de Jesus Vigo Fernandez-Prada

Vocal

Mg. Nidia Mercedes Torres Muñoz

Secretaria

DEDICATORIA

Unas breves palabras no alcanzan para transmitir el profundo aprecio y agradecimiento que tengo por ustedes, mis queridos padres, les dedico este trabajo, porque sin su amor, su apoyo y esfuerzo no podría haber llegado a este punto en mi carrera profesional. Ustedes son la fuerza incondicional que siempre me ha permitido alcanzar mis metas y son mis alas para volar hacia mis sueños más altos. Los amo, y me faltaría una vida para devolver todos los sacrificios que han hecho por mí, pero sepan que siempre lo voy a intentar.

AGRADECIMIENTOS

A mi abuela, mi profesora eterna, la que siempre me ha enseñado que puedo con cada reto que la vida me coloque en frente; porque un problema solo es una prueba por resolver, y gracias a ti siento que tengo las respuestas a todo.

Mi querida familia, mis mayores admiradores. Gracias por siempre recordarme de lo que soy capaz, gracias por ser un ejemplo de éxito en las diversas formas que esa palabra representa. Prometo que esto solo es un pequeño paso de los muchos proyectos que les dedicaré más adelante.

Amigos, ustedes que me han acompañado en mis noches en vela, testigos de cada lágrima, cada risa y cada suspiro por el esfuerzo de culminar con esta etapa. Gracias por siempre motivarme a ser la mejor versión de mi misma, por creer en mi incluso cuando las dudas nublan mi juicio. Ustedes son mi reflejo, y me alegro de ver algo tan bello en el espejo.

Mis artistas favoritos, cuyas canciones me han acompañado en cada noche de trabajo, en cada madrugada y en cada amanecer. Cada capítulo en este proyecto tiene una canción suya de fondo.

Para finalizar esta breve sección de agradecimientos, en donde me he tomado la libertad de jugar con las palabras en una sintonía propia; es redundante siquiera expresar gratitud por este logro a Dios, porque él es simplemente la razón por la que pude llegar aquí. Gracias por brindarme sabiduría, paciencia y perseverancia. Lo logramos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO.....	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Aspectos conceptuales pertinentes.....	5
2.1.2 Reclutamiento y selección	5
2.1.3 Rotación de personal.....	7
2.1.4 Optimización de procesos	8
2.2 Investigaciones.....	10
2.2.1 Nacionales.....	10
2.2.2 Internacionales	13
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	17
3.1 Contextualización y justificación del Problema.	17
3.2 Intervención	19
3.2.1 Objetivo general.....	19
3.2.2 Objetivos específicos	19
3.2.3 Indicadores de logro.....	19
3.2.4 Público Objetivo	20
3.2.5 Plan de intervención.....	20
3.2.6 Metodologías empleadas.....	26
A. Descripción de instrumentos.....	26
B. Procedimiento	30
3.3 Consideraciones éticas	33

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	34
4.1 Resultados en relación a la optimización del proceso de reclutamiento y selección..	34
4.2 Análisis de resultados	37
CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA	39
5.1 Limitaciones.....	39
5.2 Impacto a nivel profesional.....	40
5.3 Impacto en la institución.....	41
5.4 Aportes brindados	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS	46
ANEXOS	
Anexo A.....	
Consentimiento para el tratamiento de datos personales y otras declaraciones juradas	

TABLA DE FIGURAS

Figura 1.....	6
<i>Modelo de sistematización de gestión por competencias</i>	6
Figura 2.....	7
<i>Teorías del sector público sobre la rotación de personal</i>	7
Figura 3.....	9
<i>El ciclo de mejora continua (PDCA)</i>	9
Figura 4.....	26
<i>Ejemplo de perfil de puesto</i>	26
Figura 5.....	27
<i>Volante de la oferta laboral</i>	27
Figura 6.....	28
<i>Cuestionario de preguntas</i>	28
Figura 7.....	29
<i>Mensaje de candidato – Consentimiento Informado</i>	29
Figura 8.....	32
<i>Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección</i>	32

RESUMEN

La selección de personal es un proceso clave para garantizar la productividad en las organizaciones. Cuando este proceso es deficiente, se incrementa la rotación de personal, lo que afecta negativamente el desempeño organizacional. Este trabajo tuvo como objetivo optimizar el proceso de reclutamiento y selección en un sector de alta rotación, específicamente para la vacante de auxiliares de distribución en una empresa mayorista. Para ello, se identificaron los factores que contribuían a la alta rotación y se reelaboró el perfil de puesto. Los resultados mostraron una reducción significativa en la rotación de personal tras la implementación de las mejoras, lo que optimizó el proceso de contratación. Además, se determinó que los principales factores de rotación eran la distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo, las responsabilidades adicionales de los candidatos, la falta de experiencia previa y la inasistencia a la inducción. Estos hallazgos resaltan la importancia de un perfil de puesto bien definido y adaptado a las necesidades del sector.

Palabras clave: reclutamiento, selección, mejora de procesos, reclutamiento masivo

ABSTRACT

Personnel selection is a key process to ensure productivity within organizations. When this process is deficient, employee turnover increases, negatively affecting organizational performance. The objective of this study was to optimize the recruitment and selection process in a high-turnover sector, specifically for the position of distribution assistants in a wholesale company. To achieve this, the factors contributing to high turnover were identified, and the job profile was redefined. The results showed a significant reduction in employee turnover after implementing the improvements, optimizing the hiring process. Furthermore, it was determined that the main turnover factors were the distance between the employee's home and the workplace, additional responsibilities for candidates, lack of prior experience, and failure to attend orientation. These findings highlight the importance of a well-defined job profile that is adapted to the sector's needs.

Keywords: recruitment, selection, process improvement, mass recruitment

INTRODUCCIÓN

La selección de personal constituye un proceso fundamental para garantizar el éxito de una organización; con el tiempo, esta se ha transformado y adaptado a las necesidades específicas que pueden surgir en cada empresa; es decir, que, si bien es un concepto estandarizado en el mundo laboral, existen elementos del mismo que varían dependiendo de los requerimientos de la vacante a ocupar. Partiendo de lo señalado, el presente trabajo tiene como objetivo detallar la experiencia profesional en una consultora, donde se estuvo a cargo del proceso de reclutamiento y selección en un sector con alta rotación, específicamente en la contratación de auxiliares de distribución.

Cuando un proceso de reclutamiento y selección es deficiente, una de las consecuencias es que el candidato seleccionado abandone el puesto de trabajo en un corto periodo de tiempo, lo cual representa pérdidas económicas y operativas para la empresa debido a los recursos invertidos en el ciclo de contratación (Escalante, 2021). Tomando en cuenta lo mencionado, este estudio abordará la problemática relacionada con la alta rotación de personal, basada en la experiencia profesional personal, detallando la metodología empleada, los resultados obtenidos y las recomendaciones para futuros profesionales que necesiten una fuente de información sobre un contexto laboral similar al de esta investigación.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

La institución en donde se desarrolló la experiencia profesional es una firma especializada en selección de talento y consultoría con más de 12 años en el mercado peruano, ubicada en el distrito de Santiago de Surco y que está conformada por un aproximado de 50 trabajadores. Cuenta con tres unidades de negocio que se enfocan en brindar los siguientes servicios:

- Selección de profesionales: incluye lo que es la selección de profesionales que ganan un rango de remuneración mensual entre 4,000 y 18,000 soles.
- Selección masiva: abarca personal operativo, técnicos y líderes para proyectos de mediana y gran envergadura.
- Licitaciones y contrataciones: implica asegurar perfiles para participar con éxito en licitaciones y concursos públicos o privados.
- Practicantes y *Trainees*: encargados de seleccionar y diseñar programas de desarrollo para practicantes y *trainees*.

Respecto a su misión como empresa, esta es: brindar servicios de selección de profesionales, técnicos, operarios y practicantes; de forma ágil, inclusiva, y con altos estándares de calidad, para que las organizaciones se enfoquen en el *core* de su negocio.

Por otro lado, su visión como empresa es comprometerse en desarrollar una cultura de servicio sobre la base de los siguientes valores: la agilidad, al responder con rapidez y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente; diversidad, agregando valor a las organizaciones desarrollando soluciones que promuevan la igualdad de oportunidades; e-

skills, aplicando conocimientos y habilidades tecnológicas para transferir mayor valor y contribuir con la sostenibilidad; y, por último, calidad, buscando generar valor en el cliente y el negocio con disciplina, ética y humildad.

El puesto desempeñado fue el de Asistente de Reclutamiento y Selección, con enfoque en la contratación de Auxiliares de Distribución, un sector de gran volumen. En este cargo, se reportaba directamente a la Coordinadora de Reclutamiento y Selección de Sectores Masivos.

Las principales funciones del puesto eran las siguientes:

- Reclutamiento: llevar a cabo la búsqueda de candidatos en base al perfil de trabajo presentado por el cliente, el cual consiste en los requisitos del puesto, las funciones a realizar y las características que debe cumplir el postulante para ser considerado.
- Entrevistas: realizar el proceso de filtrado para la selección del personal que va acorde al perfil que solicitaba el cliente. En esta fase se emplearon preguntas específicas que permitieron diferenciar a los candidatos aptos de los no aptos para el puesto.
- Publicación en bolsas laborales y medios de difusión: publicar las ofertas laborales en distintas bolsas de empleo, tales como: Computrabajo, Bumeran, Indeed, entre otros. También se hizo uso de distintas redes sociales como Facebook, TikTok y Telegram.
- Seguimiento de candidatos: una vez seleccionados los candidatos que se encontraban aptos para el puesto de trabajo, se llevó a cabo el seguimiento de envío de documentación y el cumplimiento de la asistencia a las distintas fases de selección hasta el momento del ingreso. Dentro de este seguimiento se incluía reportar la

deserción de los candidatos, es decir, las personas que abandonan el proceso y los motivos de desistimiento, así como la aplicación de entrevistas de salida para los candidatos que renunciaban al poco tiempo de iniciar labores, con el objetivo de brindar un informe más específico al cliente.

- Programación de actividades: organización de las distintas etapas del proceso de selección, que incluyeron: dinámicas de entrevista virtual, entrevista presencial con el cliente, examen médico, escuelas de operadores, jornada de inducción y firma de contrato e ingreso.

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en la línea de investigación sobre el comportamiento organizacional; Vásquez y Bardales (2020) mencionan que los proyectos de desarrollo organizacional que se enfocan en un cambio sistemático dentro de la administración de recursos humanos son los que logran que la percepción de una empresa se proyecte como una organización que es productiva, esto se relaciona con las variables de selección masiva y optimización de procesos, ya que forman parte de lo que es el funcionamiento organizacional. Asimismo, este proyecto se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, ya que aspira contribuir con el trabajo decente y el equilibrio social, debido a que la satisfacción laboral y la empleabilidad formal mejoran la calidad de vida y promueven la estabilidad económica del país (Pérez, 2023).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos conceptuales pertinentes

En este apartado se abordarán los conceptos de reclutamiento y selección, rotación de personal y optimización de procesos, aspectos fundamentales para comprender los resultados del presente trabajo de suficiencia profesional. Asimismo, se analizarán modelos teóricos que explican el desarrollo de cada variable y autores que han brindado un aporte teórico relevante para esta investigación.

2.1.2 Reclutamiento y selección

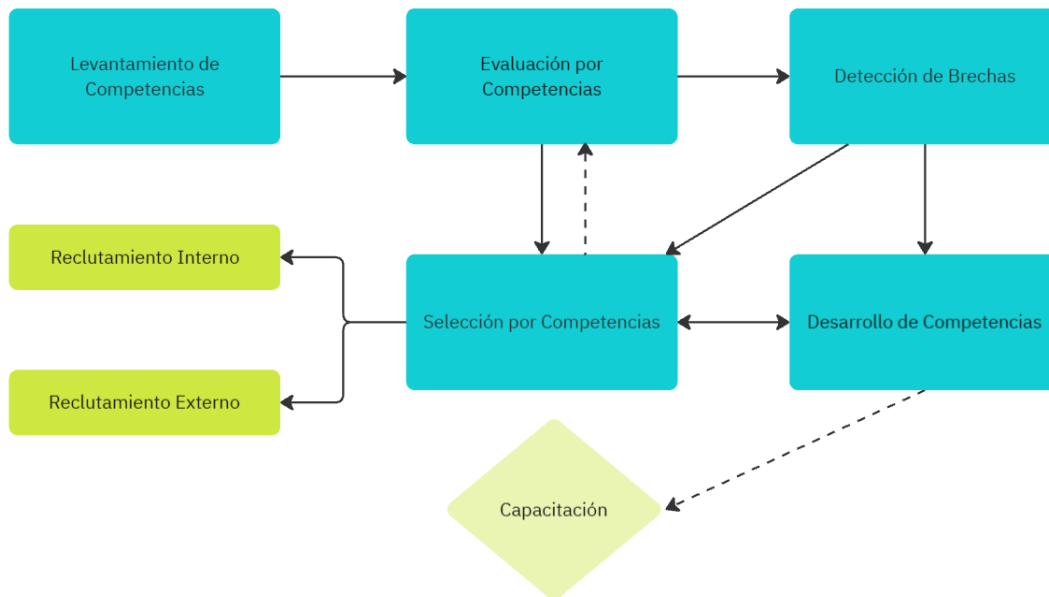
Chiavenato (citado en Rodríguez *et al.*, 2021) define el proceso de reclutamiento de personal como una serie de métodos y procesos que se enfocan en atraer postulantes potencialmente calificados y con la capacidad de ocupar cargos dentro de la organización. Es la forma en que la empresa ofrece al mercado la oportunidad de trabajo que requiere ocupar.

Gómez (referido en Anzuales y Estefanía, 2024) señala que el proceso de selección es cuando se decide elegir, o no, contratar a un candidato para un puesto. Para ello, se debe establecer cuáles son las cualidades requeridas para poder llevar a cabo con éxito el trabajo. Asimismo, Anzuales y Estefanía (2024) mencionan que Chiavenato considera importante elegir a la persona adecuada para el cargo, con el objetivo de preservar o mejorar tanto la eficiencia y el rendimiento del personal como la efectividad de la organización.

Restrepo, Ladino y Orozco (según se menciona en Carrillo, 2020) proponen un modelo para reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias, el cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de sistematización de gestión por competencias



Nota. La imagen muestra el proceso de reclutamiento y selección, donde se realiza la selección del personal según las capacidades necesarias para el puesto de trabajo (citado en Carrillo, 2020).

Este modelo teórico resalta la importancia de la capacitación para desarrollar las competencias requeridas que permitan cumplir con las tareas y objetivos del puesto. Asimismo, enfatiza cómo dichas competencias facilitan la etapa de evaluación durante el reclutamiento, lo que garantiza la calidad del personal seleccionado acorde a las necesidades de la empresa.

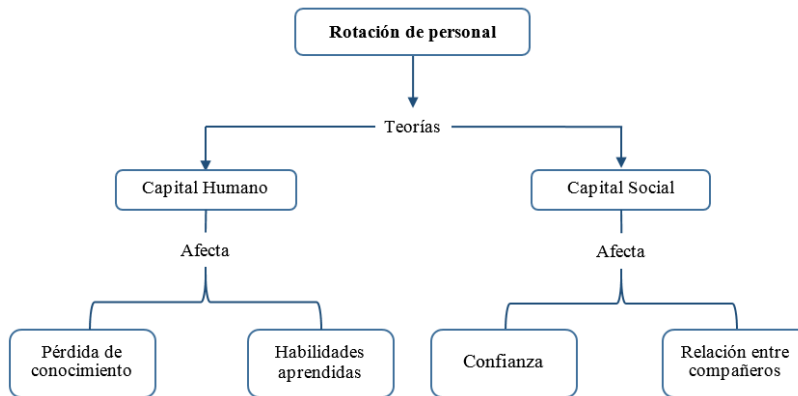
2.1.3 Rotación de personal

Chiavenato (citado en Peralta y Quispe, 2023) menciona que la rotación del personal se puede generar tanto por el empleador como por el colaborador. Es por ello que el área de gestión del talento humano tiene el compromiso y responsabilidad de asegurar que la rotación de los trabajadores ocurra de una manera gradual y positiva, con el fin de mejorar el proceso. Esto puede implicar tanto la separación de un mal elemento para la organización como la contratación de nuevo talento, todo con el propósito de mantener el equilibrio y garantizar que se continúe alcanzando los objetivos de la empresa con el personal adecuado.

Wynen, *et al.* (como se citó en Márquez, *et al.*, 2021) presenta un modelo teórico en donde la rotación de personal genera un efecto en el rendimiento laboral, analizando dos teorías (figura 2).

Figura 2

Teorías del sector público sobre la rotación de personal



Nota. La imagen indica cómo la rotación de personal afecta al capital humano y capital social, mostrando las consecuencias en ambas dimensiones (citado en Márquez, *et al.*, 2021).

La primera se relaciona al capital humano, en donde aborda como consecuencia la pérdida de conocimientos y habilidades adquiridas tanto en capacitaciones como a través de la experiencia a lo largo de los años; la segunda, en relación al capital social, donde analiza cómo la ruptura de los lazos sociales impacta negativamente la confianza y las relaciones entre compañeros (Márquez, *et al.*, 2021).

2.1.4 Optimización de procesos

La mejora u optimización de operaciones forma parte de la gestión de procesos, estrategia que busca perfeccionar las actividades generales de una empresa o también puede enfocarse en una fase específica de los procesos de trabajo, con el objetivo de conseguir mejores resultados en el cumplimiento de las metas de la organización (Cueva, 2021).

Valdez, *et al.* (2021) menciona que la mejora de procesos aporta a una buena gestión de calidad, ya que conlleva a una eficiente ejecución de las operaciones y actividades en el ámbito organizacional; esto permite optimizar sus labores mediante indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, que se centran en la prestación de sus productos y servicios.

Cañón (2020) explica en su investigación que existe un modelo teórico que logra abarcar una estrategia de mejora de optimización de procesos, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

El ciclo de mejora continua (PDCA)



Fuente: Metodología PDCA, por PROALNET (<https://proalnet.com/blog/34-el-ciclo-de-mejora-continua-pdca-phva/>)

El método PDCA, también denominado “Círculo de Deming”, supone una estrategia enfocada a la mejora continua de las cuatro dimensiones que conforman su acrónimo en inglés: Plan, Do, Check, Act; las cuales se traducen a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Heflo, 2019; citado en Cañón, 2020).

Para entender mejor el método PDCA a continuación se describe cada una de sus dimensiones (Cañón, 2020):

Planificar: hace referencia a establecer objetivos y procesos alineados con los valores, misión y visión de la organización para alcanzar los resultados esperados.

Hacer: en esta etapa se busca ejecutar el plan de trabajo, involucrando al personal necesario para asignar responsabilidades y medir los resultados obtenidos.

Verificar: se identifican los posibles obstáculos y se busca comprobar el cumplimiento de objetivos mediante la validación de los procesos realizados.

Actuar: la etapa final, donde se requiere aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar continuamente el proyecto, cerrando el ciclo de esta metodología y abriendo la posibilidad de nuevas oportunidades para su implementación.

Este modelo teórico busca identificar dónde se encuentran las oportunidades de mejora en los procesos de trabajo, con el objetivo de utilizar los recursos existentes en la organización y justificar el esfuerzo realizado (Lieberman, 2010; citado en Cañón, 2020).

2.2 Investigaciones

Acerca de los antecedentes de las variables de este proyecto, existen diversos estudios que buscan explicar cómo los elementos de reclutamiento, rotación de personal y la optimización de procesos se desenvuelven en el contexto de trabajo, es por ello que a través de ese trabajo se mostrarán los más relevantes. Según lo mencionado, se presentan las siguientes investigaciones:

2.2.1 Nacionales

Como se ha mencionado previamente en este proyecto, la forma en la que se lleva a cabo el proceso de selección implica una consecuencia directa para la organización. En este contexto, Soldevilla y Rodríguez (2020) realizaron una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de personas y el desempeño laboral. Esta fue de tipo descriptiva – correlacional, con una muestra de 53 trabajadores del personal administrativo en una empresa de Call Center en Lima, Perú. Los instrumentos que se utilizaron en el estudio para la recolección de datos fueron dos escalas construidas por los autores para poder determinar los niveles de gestión de personas y desempeño laboral. Como resultado, se obtuvo que efectivamente existe una relación significativa entre ambas

variables. Esta investigación se alinea con lo que se presentará en este trabajo respecto a la optimización de procesos, como una fuente que indica la importancia de un correcto flujo de selección para que haya resultados óptimos para la empresa.

Por otro lado, Vásquez, Napán y Miranda (2022) plantean que el clima laboral puede verse afectado por la rotación de personal y es por eso que realizaron un trabajo de investigación en donde tuvieron como objetivo comprobar si existe una relación significativa entre la rotación de personal y el clima laboral del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú. La población estaba conformada por 12 000 colaboradores, y la muestra incluyó 372 trabajadores. El diseño de este estudio fue descriptivo – correlacional, donde se utilizó como instrumento un cuestionario para medir el clima laboral y la rotación de personal. El resultado obtenido fue que el clima laboral tiene una relación significativa con la rotación de personal y mencionaron que dentro de las posibles razones para la alta rotación de personal se encuentran: problemas de comunicación, sueldo y el trato de los supervisores. Estos resultados se relacionan a las causantes de la alta rotación de personal que se mencionan sobre la empresa evaluada en el presente proyecto, donde se indican los elementos que se debieron considerar para disminuir la rotación del personal.

En relación a la optimización de procesos, Acuña (2022) llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, explicativa y aplicada con el objetivo de implementar mejoras en el área de atracción y desarrollo del talento humano para garantizar la calidad en la selección del personal. La muestra estuvo conformada por 600 colaboradores de 6 empresas del rubro de metalmecánica en Lima, Perú. El instrumento de estudio fue la implementación de herramientas Lean (técnicas para la optimización de procesos), y se observó en los resultados

que el tiempo de reclutamiento se redujo en un 25% tras aplicar las metodologías Lean. Este estudio sirve como comparativo para observar las metodologías que se han utilizado en otras organizaciones respecto a una problemática similar, realizar una revisión de los resultados de este trabajo respecto a la alta rotación de personal y determinar cuáles son las mejoras que se pudieron haber implementado.

En lo que se refiere a alcanzar resultados positivos u óptimos para una organización, Girao (2023) realizó un estudio en donde tuvo como objetivo analizar la relación entre la rotación de personal y el logro de aprendizaje en la Escuela de Administración de la Universidad Peruana de los Andes en Jesús María, Lima, Perú. Esta investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y transversal; con una población de 72 y una muestra probabilística que incluyó finalmente a 60 profesores. Los instrumentos que se emplearon para la recolección de datos fueron cuestionarios y registros académicos. Como resultado se observó que, a mayor rotación de personal docente, hay un desempeño inferior y más deficiente en el aprendizaje. Esta investigación sirve como evidencia teórica para respaldar puntos de la problemática del presente estudio, resaltando las consecuencias negativas que implica un constante cambio de personal.

Por último, Venero y Salazar (2023) llevaron a cabo una investigación de tipo descriptiva enfocada en la optimización del proceso de contratación mediante la aplicación del Standard Work y SLP (Planeación Sistemática de la Distribución en Planta) en una empresa del rubro agroindustrial dedicada a la exportación de arándanos en Lima, Perú. El estudio tuvo como objetivo identificar la causa principal de los problemas en el proceso de reclutamiento y proponer una solución para reducirlos. La muestra analizada consistió en el número de

trabajadores que se encontraban en campo y planta, comparado con la cantidad de fruta recolectada durante la campaña de cosecha. En 2022 solo se logró cubrir el 52% de las vacantes requeridas, lo cual resultó en 16,745 toneladas de arándanos sin cosechar y pérdidas estimadas en treinta y tres millones de dólares para la empresa. Como resultado, se implementaron el Standard Work y SLP como medida para abordar esta problemática, con el propósito de satisfacer la demanda de personal y minimizar las pérdidas asociadas a la fruta no recolectada. Este trabajo refleja las problemáticas de una industria con alta demanda y cómo la falta de personal afecta negativamente la productividad de una empresa, lo cual está relacionado con uno de los puntos de mejora propuestos en este estudio.

2.2.2 Internacionales

En el contexto internacional, Castro *et al.* (2020) realizó un estudio con el objetivo de identificar las principales razones que promueven la alta rotación de personal en una campaña de Teleperformance en Colombia. El diseño de investigación fue mixto ya que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, con una muestra de 40 personas para el instrumento cuantitativo y 60 personas para las técnicas de recolección de datos cualitativas. Los resultados obtenidos mostraron que, si bien existe una percepción positiva del ambiente laboral en la organización, esta no es reflejo de un buen desempeño, así como de la calidad de trabajo. Este estudio evaluó una población con características similares a las de la empresa donde se implementó el proyecto. Las variables revisadas guardan relación con algunos de los elementos analizados en esta investigación.

Respecto a estudios relacionados a la optimización de procesos, Freire (2022) condujo una investigación que tuvo como objetivo evaluar el proceso de reclutamiento y selección

del personal en la Empresa Pública de Construcciones, Vivienda y Aseo de Santo Domingo EP-CONST, República Dominicana. Esta tuvo un diseño mixto que combina métodos de investigación de campo y bibliográficos, empleando un enfoque inductivo y analítico. La muestra estuvo conformada por los trabajadores que fueron seleccionados por el personal del área de recursos humanos, utilizando técnicas de recolección de datos como entrevistas, fichas de proceso y el diagrama AS IS (mapeo de procesos). Se observó en los resultados que el personal no cuenta con una capacitación continua que les permita llevar los procesos de contratación eficientemente. Parte de los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio fueron implementados en el presente proyecto, como es el caso de las entrevistas. Asimismo, los resultados obtenidos destacan la necesidad de un proceso de contratación eficiente para mejorar el desempeño de la empresa evaluada.

En relación con lo expuesto respecto a resultados óptimos de una organización, Carrasco y Almengor (2023) llevaron a cabo una investigación que tuvo como finalidad analizar si los servicios de outsourcing tienen un impacto positivo en el proceso de reclutamiento y selección de personal en Panamá. El diseño de este proyecto fue de tipo mixta, con enfoque cualitativo y cuantitativo, de carácter descriptivo. La población englobaba a 30 organizaciones panameñas y su muestra fue seleccionada por conveniencia, eligiendo a un trabajador por cada empresa, sumando 30 en total para el grupo de estudio. El instrumento empleado fue un sistema de encuestas con preguntas elaboradas en base al objetivo de la investigación. En los hallazgos del estudio se observó que el implementar servicios de outsourcing contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización, ya que es un recurso confiable para los colaboradores. La relevancia de esta investigación radica en proponer una

metodología de selección alternativa a la implementada en la empresa evaluada. Este enfoque sirve como referente para posibles recomendaciones y conclusiones, alineadas con los hallazgos obtenidos en este trabajo.

Por su parte, Dayanna (2023) buscó analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal del sector industrial en Cuenca, Ecuador. El estudio que realizó fue de tipo descriptivo – no experimental, con enfoque cuantitativo. La muestra de estudio estuvo compuesta por 5 empresas del rubro industrial, los instrumentos de recolección de datos fueron encuestas y entrevistas. Se reflejó en los resultados que los criterios respecto a los procesos de reclutamiento no llegaban a un consenso, caso contrario para el de selección; asimismo, se observaron áreas de mejora en los aspectos de comunicación y valoración de los postulantes. En este trabajo se utilizaron instrumentos similares a los empleados en este proyecto. Sin embargo, lo más destacado de los resultados es que al evaluar diferentes empresas no se logró obtener una respuesta clara o estandarizada sobre un proceso de reclutamiento óptimo. Este hallazgo sirve como referente comparativo al momento de explicar los resultados de la presente investigación y justifica el aporte teórico para futuras empresas.

Finalmente, Gaona, Velez y Suarez (2024) realizaron un proyecto que tuvo como objetivo diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal del área de producción y logística en una organización de Colombia con la finalidad de mejorar su desempeño laboral. El diseño de investigación fue de tipo cualitativo – descriptivo y tuvo una muestra de 12 colaboradores, dividida entre 8 empaques y 4 repartidores. Como instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta segmentada en 3 sesiones, para

evaluar las tres variables: reclutamiento, selección y motivación. En los resultados se identificaron estrategias orientadas a retener al personal y reducir la tasa de rotación, entre las cuales se enfocaron en los siguientes aspectos: flexibilidad, productividad, rentabilidad, ambiente de trabajo, proceso de contratación y sobrecarga laboral. Emplear una población similar a la del proyecto permite contar con un referente teórico directo para evaluar los resultados obtenidos y observar cómo otra organización aborda y desarrolla una solución para la misma problemática. Esto también facilita la elaboración de las recomendaciones y conclusiones del trabajo realizado.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1 Contextualización y justificación del Problema.

Según la empresa de sistemas de Recursos Humanos Factorial (2024), un porcentaje de rotación menor al 15% se puede considerar un índice de rotación sana, entre un 15% y 30% es una pérdida significativa, siendo una tasa superior al 40% un indicador que refleja una situación crítica en la fluctuación de personal. En el Perú, actualmente se observa un alto índice de deserción laboral; un estudio llevado a cabo por PwC indicó que el país se encuentra en un nivel de rotación de personal del 20.7% (Gestión, 2023). Estas cifras se reflejan en la práctica al hablar de reclutamiento y selección masivos, ya que se trabaja con un público objetivo que cuenta con un alto número de candidatos, lo que incrementa el volumen de rotación de personal (Gestión, 2024).

En la experiencia profesional observada en la empresa evaluada, se pudo constatar que la relación de postulantes enviados al cliente era de 5 a 1, lo que implica que, para cubrir una vacante, es necesario enviar al menos cinco candidatos. Asimismo, se debía enviar al cliente 10 candidatos cada dos días para asegurar el cumplimiento del número de vacantes requeridas dado que muchos de los trabajadores, incluidos los de consultoras competidoras, no permanecían mucho tiempo en el puesto; por lo tanto, el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento de personal se convertía en un factor clave para asegurar un desempeño sobresaliente de la organización en comparación con las otras empresas contratadas para prestar el mismo servicio.

A partir de lo expuesto, este estudio adquiere importancia ya que permite conocer los aspectos clave para que un proceso de selección sea efectivo, asegurando que el candidato a

contratar sea una persona calificada para el puesto y así disminuir el riesgo de una renuncia prematura.

A nivel social, se busca brindar un ejemplo a otras empresas consultoras sobre la correcta elaboración de un perfil de puesto, demostrando a través de los resultados el impacto positivo que puede tener en la efectividad del proceso de reclutamiento y la reducción del tiempo de incorporación de un colaborador.

En cuanto al aporte metodológico, los instrumentos utilizados en el proceso de reclutamiento pueden aplicarse en otros contextos laborales, adaptándose a las necesidades de cada organización y convirtiéndose en una herramienta para automatizar y estandarizar el proceso de selección.

Finalmente, como aporte teórico, este trabajo se basa en el modelo de gestión por competencias aplicado a la variable de reclutamiento y selección, cuyos resultados podrán servir como referencia para identificar brechas en empresas que brindan estos servicios y proponer soluciones orientadas a mejorar los perfiles de puesto. Asimismo, al aplicar el modelo de rotación de personal se busca evidenciar las principales causas de esta problemática. En relación con la variable de optimización de procesos, este estudio funcionará como una guía para mejorar y estandarizar los procesos en otras organizaciones.

3.2 Intervención

3.2.1 Objetivo general

- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector de alta rotación.

3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las causas de la alta rotación de personal.
- Mejorar el levantamiento de perfil de puesto para asegurar candidatos calificados y reducir la rotación de personal.
- Agilizar el proceso de reclutamiento y selección para incrementar el número de personal reclutado.
- Presentar mejores resultados que las consultoras competidoras frente al cliente.

3.2.3 Indicadores de logro

- Porcentaje de empleados que abandonan la empresa en el primer mes de trabajo.
- Porcentaje de candidatos que cumplen con el perfil del puesto según la evaluación del cliente.
- Tiempo promedio de duración del proceso de reclutamiento.
- Porcentaje de candidatos seleccionados por el cliente que fueron provistos por nuestra empresa, en comparación con los presentados por consultoras competidoras.

3.2.4 Público Objetivo

La población de estudio estuvo compuesta por hombres de nacionalidad peruana, con edades comprendidas entre los 18 y 45 años. Los criterios de inclusión contemplaron residentes de los distritos de Ate, Huachipa, Callao o zonas aledañas estos; debían contar con al menos 3 meses de experiencia como auxiliar de distribución, o 6 meses en roles donde se requiera actividad física intensa y jornadas laborales atípicas. Se consideró como factores excluyentes a candidatos menores de 18 años o mayores de 45, de nacionalidad extranjera, sin experiencia laboral previa, dificultad de realizar trabajo físico pesado, que tengan problemas graves de hipertensión o alguna discapacidad motora que impida el manejo de las carretas de carga; también personas que se encuentren estudiando, con experiencia exclusivamente en trabajos administrativos, que tengan un segundo trabajo o que no cuenten con disponibilidad a tiempo completo.

3.2.5 Plan de intervención

Para el desarrollo de este trabajo, se definieron los siguientes pasos según las fases del proyecto.

Primero, fue necesario definir con precisión cada fase del proceso de selección, segmentándolo en distintas etapas para lograr una estructura clara y organizada. Esto se hizo de la siguiente manera:

- Etapa A: una vez recibido el perfil de puesto por parte del cliente, se lanzó la convocatoria en diversas bolsas de empleo, como Computrabajo, Bumeran e Indeed. Además, se utilizaron redes sociales como Facebook, TikTok y Telegram, y se

publicaron avisos en tabloides de distintas municipalidades y mercados para ampliar en alcance del anuncio de trabajo. Como parte de esta etapa, se diseñó un volante con información detallada sobre la oferta laboral, incluyendo requisitos y especificaciones para la postulación.

- Etapa B: cuando comenzaron a recibirse las postulaciones, se llevó a cabo un filtro telefónico previo a la convocatoria para la entrevista. En esta etapa, se formularon preguntas de descarte para eliminar a los postulantes que no cumplían con los requisitos del perfil del puesto.
- Etapa C: en la entrevista presencial se evaluaba parte de la efectividad de la empresa consultora en comparación con su competencia. En esta fase se formulaban preguntas sobre la experiencia y disponibilidad del candidato, además de proporcionar información detallada sobre la vacante.
- Etapa D: en cuanto a la recopilación de datos y el consentimiento informado, era fundamental garantizar que los candidatos firmaran dicho documento, el cual servía como respaldo de los acuerdos establecidos en relación con la oferta laboral.
- Etapa E: los candidatos que aprobaban la entrevista debían someterse a un examen médico ocupacional para determinar si estaban físicamente aptos para realizar las tareas de carga pesada requeridas por el puesto. Aquellos que obtenían el resultado “APTO” avanzaban al periodo de prueba, mientras que a los demás se les mandaba un mensaje de agradecimiento por su participación en el proceso.

- Etapa F: el primer día de labores para los nuevos empleados se consideraba como la “inducción”, durante la cual se les explicaban sus funciones, se les mostraban los camiones utilizados para el transporte de mercancía y se les enseñaba a manejar las carretas de carga. Los supervisores eran responsables de llevar a cabo la inducción y tenían la autoridad para desvincular a aquellos trabajadores que no aprobaban las tareas asignadas.
- Etapa G: los colaboradores que completaban con éxito la inducción comenzaban las rutas de reparto al día siguiente. A partir de ese momento, eran considerados oficialmente trabajadores y comenzaban a acumular días laborales para sus bonificaciones por indicadores.
- Etapa H: para que la consultora cumpliera con la garantía de cobertura de puesto para el cliente, el trabajador debía permanecer al menos un mes en la empresa. Si esto no se cumplía, ya sea por despido o renuncia, se consideraba una caída y era necesario realizar un reproceso.

Una vez analizado el proceso de selección y definidos los aspectos de cada etapa, se procedió a identificar los factores que contribuían al alto índice de rotación de personal y que afectaban negativamente la efectividad del proceso de selección.

- Primero se observó que el número de personas citadas era mayor al de postulantes que lograban asistir a la entrevista, esto indicaba al cliente de que el volumen de postulantes no alcanzaba niveles óptimos, mostrando un desempeño inferior al de otras consultoras del sector.

- Otro aspecto relevante fue que la mayoría de personas que asistían a la entrevista no eran aprobadas por el cliente. Las principales razones de este rechazo incluían: la distancia de los candidatos respecto a la sede de trabajo, se encontraban estudiando, contaban con otro empleo o solo tenían experiencia laboral administrativa (a pesar de que el perfil del puesto no requería experiencia previa según los criterios del cliente).
- Un alto número de candidatos mencionó que no hubo una explicación adecuada de las condiciones laborales.
- Se identificó casos de candidatos que no se presentaron el día de la inducción o que llegaron con retraso una vez iniciadas las actividades.
- Hubo casos de trabajadores que renunciaron dentro de las primeras 24 horas de contratación y durante el primer periodo semanal.

Al identificar los elementos que contribuían a la problemática del proceso de selección, fue posible abordar la situación y trabajar en la reducción de la rotación de personal, además de optimizar el proceso en general.

Para mejorar el proceso de selección se implementaron las siguientes acciones en cada una de las etapas de reclutamiento.

Uno de los primeros pasos fue la reelaboración del perfil de puesto. Inicialmente solo se consideraban características generales proporcionadas por el cliente, lo que resultaba en una alta tasa de rotación ya que muchos colaboradores renunciaban en un corto periodo de tiempo. Como parte de la reestructuración del perfil, se identificaron estos elementos clave:

1. Ubicación del candidato: se determinó que los candidatos debían vivir cerca de la zona de trabajo. Anteriormente, se consideraba a postulantes de zonas más alejadas, pero se observó que estos tenían una mayor tendencia a renunciar, incluso antes de cumplir cuatro días en el puesto.
2. Experiencia previa: aunque el cliente permitía la contratación de personas sin experiencia en el rubro, se identificó que aquellos con antecedentes laborales únicamente administrativos (sin esfuerzo físico o movimiento constante) tenían dificultades para adaptarse al ritmo exigente del puesto de auxiliar de distribución. Por otro lado, los candidatos con experiencia previa en empresas competidoras (distribuidoras de bebidas y productos de primera necesidad) demostraron un mejor nivel de adaptabilidad, ya que estaban familiarizados con las rutinas demandantes y las largas jornadas de trabajo.
3. Disponibilidad de tiempo: se observó que los candidatos con otras responsabilidades, como trabajos paralelos, estudios en curso o negocios propios, tendían a renunciar al poco tiempo de iniciar. Por ello, se priorizó la contratación de personas con disponibilidad total e inmediata.

Otro aspecto clave para optimizar el proceso de selección fue la estrategia de publicación y difusión de la vacante. Inicialmente, se utilizaban únicamente bolsas de trabajo para dar a conocer la oferta laboral. Sin embargo, debido al alto volumen de rotación y a la necesidad del cliente de contar con al menos diez candidatos por día de entrevista, fue necesario ampliar la captación de postulantes. Para ello, se implementaron nuevas estrategias, como la

publicación de la vacante en grupos de trabajo en la red social Facebook y la distribución de volantes impresos en lugares estratégicos, como municipalidades y tabloneros de anuncios en mercados mayoristas cercanos a la sede de trabajo.

Respecto al filtro telefónico, que es el proceso previo a la entrevista para verificar la información del candidato, era fundamental incluir preguntas específicas y de descarte basadas en los requisitos mínimos del puesto (ya mencionados en puntos anteriores). Este enfoque permitió optimizar los tiempos de llamada, facilitando contactar a un mayor número de postulantes en un día y de esta manera aumentar las posibilidades de encontrar candidatos aptos para la entrevista con el cliente.

En la etapa de entrevista se identificó que asistir presencialmente como representante de la empresa representaba una ventaja competitiva frente a otras consultoras. Esta práctica no solo permitió mostrar al cliente el proceso de trabajo y el servicio ofrecido, sino que también facilitó la observación y el análisis directo de las herramientas y metodologías utilizadas por el cliente para seleccionar a sus potenciales colaboradores. Además, estas visitas permitieron un seguimiento más preciso de los candidatos enviados por la consultora.

3.2.6 Metodologías empleadas

A. Descripción de instrumentos

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Primero, la elaboración de un perfil de puesto; incluye los objetivos, las funciones, los requisitos y las condiciones laborales (Figura 4).

Figura 4

Ejemplo de perfil de puesto

PERFIL DE PUESTO			
Rol	Auxiliar de Distribución	Equipo	Logística
Reporta a	Chofer de Reparto	Responsable de	-

Objetivo del puesto

Brindar apoyo a los conductores en las actividades de carga y descarga de mercancía del camión de entregas, asegurando la correcta distribución de los productos en los distintos puntos de venta.

Responsabilidades del cargo

- Recibir y validar la mercadería.
- Realizar la entrega de productos a los clientes según la ruta asignada.
- Apoyar en la limpieza y mantenimiento de las unidades de transporte.

Requisitos

- Residir en Villa El Salvador o distritos aledaños.
- Mínimo 3 meses de experiencia en el rubro (reparto, distribución, almacén o estiba de productos).
- Contar con educación secundaria completa.
- Edad entre 18 y 45 años.
- Disponibilidad completa e inmediata.
- No estar estudiando actualmente durante el día.

Condiciones laborales

- Régimen General al 100%.
- Sueldo base: S/1254
- Bonos adicionales:
 - Entrega Efectiva: S/100 (cumplimiento al 100%)
 - Volumen Efectivo: S/100 (cumplimiento al 100%)
- Desayuno incluido
- Transporte: Buses de acercamiento con diversas rutas
- Vale de alimentación SODEXO: S/91
- Bono de verano: S/1060
- Horario: Lunes a sábado desde las 6:30 a.m. (feriados no laborables)

Nota: Ejemplo de perfil de puesto que detalla responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para la evaluación de candidatos. *Fuente:* Elaboración propia.

El segundo instrumento es un volante con la oferta laboral, que presenta de manera clara y concisa el nombre de la empresa cliente, el sueldo ofrecido, bonificaciones, requisitos, condiciones laborales, ubicación de la sede de trabajo y los pasos para poder realizar la postulación (Figura 5).

Figura 5

Volante de la oferta laboral



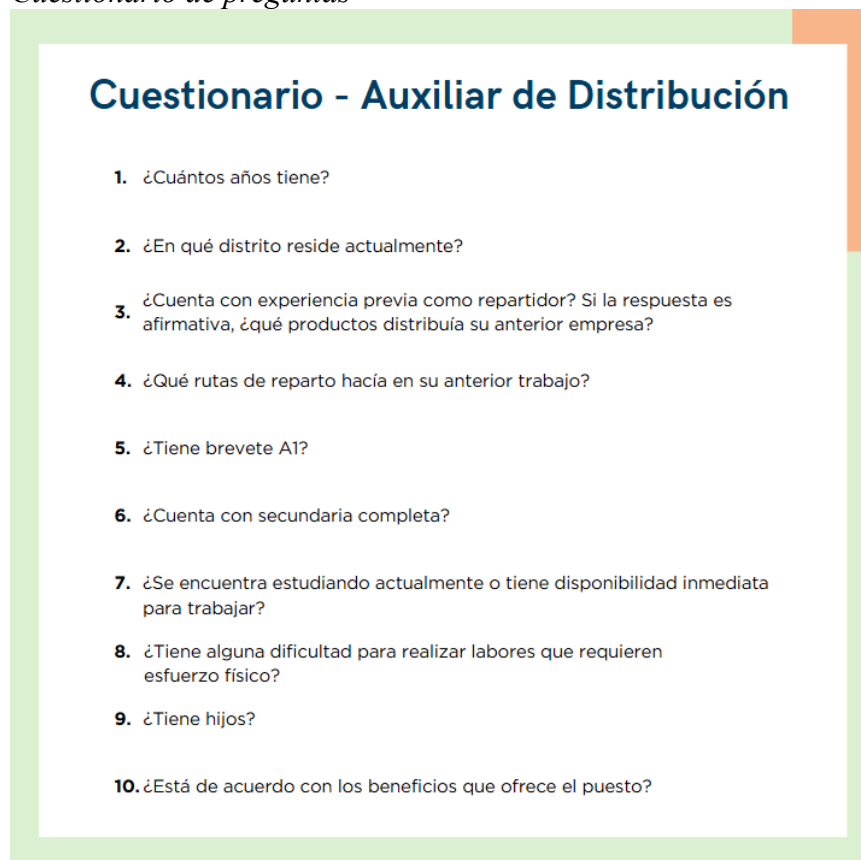
Nota: Diseño utilizado para la promoción de la oferta de trabajo. *Fuente:* Elaboración propia.

Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas personales, y para esto se elaboró una guía de preguntas diseñada para evaluar a los candidatos. Estas preguntas abordaron aspectos

clave como la experiencia laboral previa, los estudios realizados, el lugar de residencia y la disponibilidad para incorporarse al puesto (Figura 6).

Figura 6

Cuestionario de preguntas



Cuestionario - Auxiliar de Distribución

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿En qué distrito reside actualmente?
3. ¿Cuenta con experiencia previa como repartidor? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué productos distribuía su anterior empresa?
4. ¿Qué rutas de reparto hacía en su anterior trabajo?
5. ¿Tiene brevete A1?
6. ¿Cuenta con secundaria completa?
7. ¿Se encuentra estudiando actualmente o tiene disponibilidad inmediata para trabajar?
8. ¿Tiene alguna dificultad para realizar labores que requieren esfuerzo físico?
9. ¿Tiene hijos?
10. ¿Está de acuerdo con los beneficios que ofrece el puesto?

Nota: Ejemplo de cuestionario con las preguntas que se realizaban a los candidatos en las entrevistas presenciales. *Fuente:* Elaboración propia.

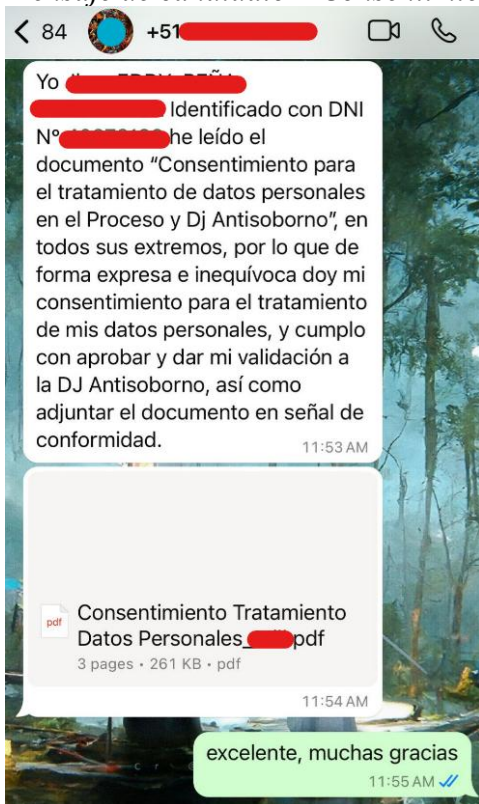
El último instrumento fue el consentimiento informado, un documento firmado por el postulante donde confirmaba haber leído y aceptado el tratamiento de sus datos personales por parte de la empresa consultora. El mensaje tenía el siguiente formato:

“Yo NOMBRE COMPLETO Identificado con DNI N° XXXXXXXXX he leído el documento “Consentimiento para el tratamiento de datos personales en el Proceso y Dj Antisoborno”, en todos sus extremos, por lo que de forma expresa e inequívoca doy mi consentimiento para el tratamiento de mis datos personales, y cumpto con aprobar y dar mi validación a la DJ Antisoborno, así como adjuntar el documento en señal de conformidad.”

Se presenta el ejemplo del mensaje enviado por el candidato, junto con el documento adjunto debidamente firmado (Figura 7).

Figura 7

Mensaje de candidato – Consentimiento Informado



Nota: Datos personales censurados por consideración ética a la privacidad del candidato.

Fuente: Elaboración Propia.

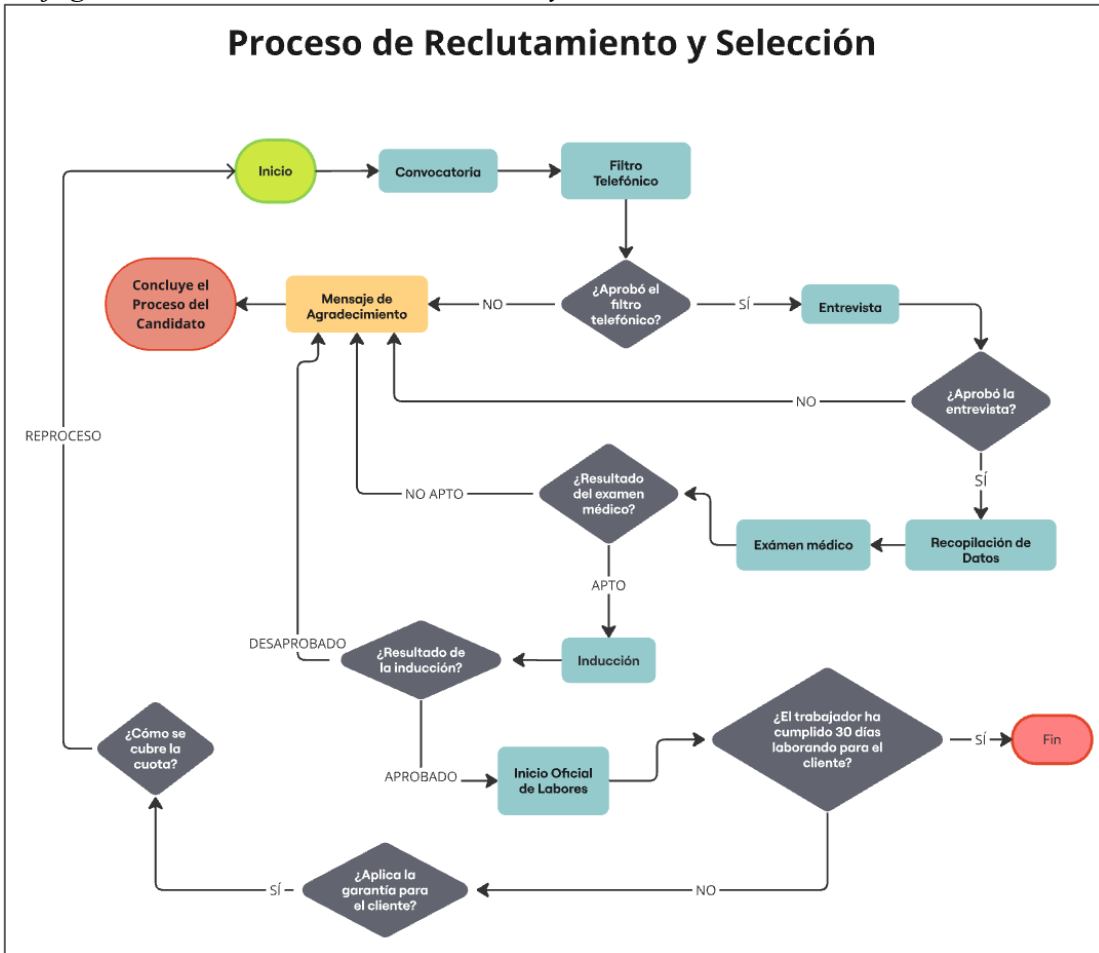
B. Procedimiento

Una vez publicada la convocatoria para la vacante, se recolectaron los perfiles de los candidatos para seleccionar aquellos que se ajustaban al perfil del puesto. Posteriormente, se llevó a cabo un filtro telefónico con el fin de confirmar información relevante de los postulantes como su edad, lugar de residencia y disponibilidad inmediata para una entrevista; este filtro incluía preguntas de descarte para evaluar: estudios activos, negocios propios, limitaciones físicas para carga de peso y disponibilidad horaria. El objetivo era evitar la programación de entrevistas con candidatos con alta probabilidad de rechazo por parte del cliente. Durante la entrevista presencial, se recabó información detallada sobre su experiencia laboral, las funciones que desempeñaban en sus trabajos anteriores y su situación familiar. Para una mejor referencia, en la figura 6 se puede consultar un ejemplo del cuestionario utilizado, el cuestionario adaptaba su profundidad según las respuestas del candidato y su interacción con el cliente, evaluando competencias numéricas básicas (para el manejo de dinero que requería el puesto), si contaba con licencia de conducir (como criterio de posible línea de carrera) y patrones de renuncia (para analizar la compatibilidad con el puesto y predecir riesgo de rotación), con el objetivo de minimizar la deserción en etapas avanzadas del proceso de selección. Las respuestas obtenidas fueron registradas y archivadas junto con los datos del candidato, lo cual permitió justificar la selección realizada al momento de enviar la lista de aprobados al cliente.

Tras la entrevista, a los candidatos que cumplían con los requisitos se les solicitaba su documentación completa, la cual incluía el DNI, el Curriculum Vitae, un recibo de agua o luz que verificara su lugar de residencia y, en caso de ser necesario, una copia del DNI de familiares directos. Una vez completado este paso, los candidatos aprobados eran enviados a evaluación médica. Los resultados de la clínica podían visualizarse en la plataforma del centro de salud utilizando el usuario proporcionado por la empresa. Tras confirmar la aptitud del candidato, la consultora enviaba la lista oficial de ingresos al cliente. En la figura 8 se muestra el flujo completo del proceso, detallando los pasos realizados en cada etapa.

Figura 8

Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Consideraciones éticas

Se invitó a los participantes a unirse al proceso de reclutamiento de forma voluntaria, cumpliendo con los requisitos del puesto. Las vacantes se difundieron a través de bolsas de trabajo, redes sociales y anuncios en municipalidades. Los interesados fueron convocados a entrevistas presenciales, donde se les explicó las funciones del puesto, cómo se iba a desarrollar el proceso de selección y cuáles eran los pasos a seguir; una vez indicada la información los candidatos proporcionaron su número de documento de identidad para ser registrados en la base de datos. Tras ser aprobados, firmaron un consentimiento informado que autorizaba el almacenamiento de su información en nuestra base de datos para revisar su perfil y programar el examen médico ocupacional. Los resultados e informe de esta evaluación solo se podían acceder a través de la plataforma del centro médico, sin acceso a descarga para asegurar la confidencialidad de la información de los candidatos. Asimismo, el manejo de los datos fue exclusivo de la reclutadora. La consultora encargada de la selección realizaba auditorías trimestrales para garantizar la existencia de los consentimientos informados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultados en relación a la optimización del proceso de reclutamiento y selección

En relación con el objetivo general de optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector con alta rotación, tras la implementación de las mejoras, se observó una reducción significativa en la deserción laboral, según los informes mensuales presentados al cliente. Además, el flujo de entrevistas disminuyó debido al mayor número de candidatos que cumplían con los criterios establecidos, lo que incrementó la tasa de aprobados. Esto permitió reducir el tiempo necesario para completar las contrataciones, agilizando así todo el proceso.

Respecto al objetivo de identificar las causas de la rotación de personal, se determinó que los principales motivos eran los siguientes:

1. Distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo: la sede laboral se encontraba demasiado lejos de la residencia de los candidatos contratados, lo que implicaba un gasto elevado en transporte. Esta situación los llevaba a buscar opciones laborales más cercanas a su hogar.
2. Responsabilidades adicionales de los colaboradores: algunos empleados tenían compromisos externos, como negocios propios, estudios nocturnos o un segundo empleo. Esto dificultaba que pudieran cumplir con las extensas jornadas y el ritmo de trabajo exigido por el puesto de auxiliar de distribución, lo que resultaba en renunciaciones o abandonos.
3. Inasistencia a la inducción: varios candidatos seleccionados no se presentaban a la inducción debido a que reevaluaron la oferta, encontraron oportunidades con mejores

beneficios o decidieron no continuar con el proceso. Estas ausencias afectaban los indicadores de cumplimiento con el cliente, lo que obligaba a garantizar la cobertura del puesto vacante.

4. Falta de experiencia previa: aunque inicialmente el cliente indicó que no era necesario contar con experiencia directa en el rubro, se observó que los colaboradores sin experiencia previa en reparto, logística o en conducción de camiones de entrega, tenían dificultades para adaptarse a las exigencias del puesto. Esto derivaba en renuncias tempranas o abandono de labores.

En el marco de la mejora del perfil del puesto se establecieron nuevos requisitos para la vacante, solo se consideraron candidatos que residieran en distritos aledaños a la sede de trabajo del cliente o en el mismo distrito de Ate, también se priorizó a aquellos con experiencia previa en empresas competidoras del rubro de distribución de bebidas y productos de primera necesidad. Además, se exigió que los postulantes contaran con disponibilidad completa durante la semana, no se permitía tener estudios activos, un segundo empleo, responsabilidades que demandaran su atención constante y era necesario que estuvieran aptos para trabajar largas jornadas laborales. Anteriormente, los candidatos tenían un ratio de contratación de 10 a 1, lo que significaba que, por cada 10 postulantes, solo 1 era contratado. Además, de esos 10 candidatos contratados, se registraban 7 renuncias, lo que reflejaba una alta rotación. Sin embargo, gracias a estas mejoras implementadas en el perfil del puesto, se logró optimizar el ratio de contratación a 10 a 5, es decir, contratar 5 candidatos por cada 10 postulantes. Asimismo, las renuncias se redujeron significativamente, pasando de 7 a solo 2 por cada 10 candidatos contratados. Esto representa una reducción del 71.4%

en la rotación de personal, lo que demuestra el impacto positivo de las mejoras implementadas.

Respecto al tiempo que conlleva el proceso de reclutamiento y selección, antes de la implementación de las mejoras en el perfil del puesto y las intervenciones presenciales en las entrevistas, la alta rotación generaba reprocesos constantes. Debido al número de renunciadas, era necesario enviar 10 candidatos diarios para cubrir al menos 60 vacantes mensuales requeridas por el cliente. Sin embargo, tras realizar los cambios en el proceso, las entrevistas se redujeron a 3 veces por semana, lo que permitió agilizar otras etapas, como el examen médico, la entrega de documentos y la inducción. Gracias a esto, a mediados de mes ya se lograba cubrir el requerimiento mínimo del cliente, e incluso se disponía de tiempo para atender garantías en caso de ser necesario.

Finalmente, en cuanto a los resultados en comparación con otras consultoras, la presencia en las entrevistas y el acompañamiento directo con el cliente para asegurar el flujo del proceso permitieron que la empresa evaluada fuera convocada a varias sesiones de trabajo. En estas, se presentó la estrategia de mejora del perfil del puesto y la optimización de las etapas para incorporar a los candidatos seleccionados. Como resultado, se solicitó el informe de mejora para utilizarlo como plan estándar en la vacante de auxiliar de distribución, y el requerimiento mínimo de vacantes aumentó de 60 a 100 mensuales. Esto no solo permitió renovar el contrato de servicios con el cliente, sino también incrementar el porcentaje de ganancia para la consultora.

4.2 Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que se respondió a cada uno de los objetivos planteados, cumpliendo además con los indicadores de logro establecidos. Esto demuestra un avance significativo tras la implementación de mejoras en el flujo del proceso de selección, y se relaciona a los hallazgos obtenidos por Gaona, Velez y Suarez (2024), donde mencionan que es fundamental detectar las deficiencias en los procesos de reclutamiento y resolver las problemáticas organizacionales, con el fin de reducir los índices de rotación en la prestación de servicios y garantizar la satisfacción del cliente.

Los resultados mostraron una reducción del 71.4% en la tasa de deserción laboral, lo cual confirma el cumplimiento del objetivo de disminuir este indicador. Este porcentaje se calculó con base en el número de empleados que abandonan la empresa durante el primer mes de contratación, pasando de 7 renunciaciones por cada 10 candidatos contratados a solo 2 renunciaciones por cada 10. Vásquez, Napán y Miranda (2022) refuerzan la importancia de disminuir las deserciones laborales, señalando que optimizar la eficiencia del proceso de selección no solo reduce costos asociados a la reposición de vacantes, sino que también contribuye a mantener un alto nivel de productividad en la empresa.

Respecto al objetivo de agilizar el proceso de reclutamiento, se logró una reducción en el tiempo de contratación para cubrir las vacantes mínimas requeridas. Además, se incrementó el número de vacantes en el contrato con el cliente, como resultado de la mejora en la eficiencia del tiempo de respuesta por parte de la consultora. En un rubro de alta demanda, como el de auxiliar de distribución, es crucial cubrir las vacantes en el tiempo requerido.

Como señalan Venero y Salazar (2023) en su investigación sobre la optimización del proceso de contratación mediante Standard Work y la aplicación de SLP, ellos destacan que la falta de personal en sectores masivos puede generar pérdidas significativas para las organizaciones. En su estudio, evidenciaron que la empresa evaluada registró pérdidas de 33 millones de dólares por fruta no cosechada debido a la escasez de personal.

Finalmente, en relación con el objetivo de superar los resultados de las consultoras competidoras, la empresa evaluada incrementó el número de candidatos contratados para el cliente, lo que representó una ventaja competitiva según los indicadores mensuales de presentación de listas de candidatos. Además, el cliente solicitó a la consultora utilizar su informe de mejora de perfil de puesto para optimizar el proceso de selección, con el fin de estandarizar los requisitos y que otras empresas pudieran implementarlo. Dayanna (2023) respalda la importancia de adaptar los procesos de selección a las demandas específicas de rubros masivos, como en el caso de la vacante de auxiliar de distribución, ya que este sector experimenta cambios constantes y es crucial mantener la calidad en la contratación.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 Limitaciones

Una de las limitaciones en el proceso de selección fue la falta de asistencia de los candidatos a las entrevistas presenciales en la sede del cliente. Esto reflejaba un proceso de convocatoria deficiente y generaba pérdida de horas hombre, ya que se invertía tiempo en la asistencia presencial sin obtener resultados. Sin embargo, como se observa en los resultados, tras mejorar el proceso de publicación de la vacante, se incrementó significativamente la cantidad de candidatos que asistían a las entrevistas.

Otra limitación se presentó durante el reproceso de entrevistas. En ocasiones, el cliente enviaba representantes para repetir las entrevistas a candidatos ya aprobados, lo cual generaba retrasos en la sede y confusiones entre los candidatos. Esta situación se abordó en reuniones directas con el cliente, donde se presentó una propuesta de mejora del perfil de puesto y del proceso, detallando los pasos necesarios para optimizar los tiempos de contratación. Como resultado, se estableció un trabajo conjunto con el cliente en las entrevistas presenciales.

Finalmente, la falta de personal para la publicación presencial de vacantes también representó un desafío. Tras evaluar los métodos de convocatoria más efectivos, se identificó que la publicación en tabloides de municipalidades y mercados mayoristas era igual o más eficiente que las convocatorias en línea. Sin embargo, no se contaba con el personal necesario para realizar esta labor. Para solucionarlo, se distribuyó la responsabilidad de publicación

entre los miembros del equipo y se colaboró con personal del cliente, optimizando así los tiempos y reduciendo los gastos de transporte.

5.2 Impacto a nivel profesional

El desarrollo de este trabajo me permitió fortalecer habilidades para la elaboración eficaz de perfiles de puesto, comprendiendo la importancia de definir requisitos claros que aseguren que el colaborador desempeñe sus funciones de manera adecuada. Además, me ayudó a entender a profundidad las responsabilidades y dinámicas de la vacante a cubrir, lo cual es fundamental para identificar las competencias necesarias en los postulantes y garantizar la contratación de un profesional que realmente satisfaga las necesidades del puesto. Esta metodología es aplicable tanto en rubros masivos, como en el caso de este estudio, como en posiciones de jefatura o roles que requieren experiencia más especializada.

Otro aspecto clave que pude desarrollar durante esta experiencia fue la capacidad de adaptación ante las constantes variaciones en las necesidades de cada vacante o cliente. Como profesional, es esencial mantenerse flexible y velar por la productividad y calidad del trabajo, incluso en escenarios que demandan ajustes rápidos.

Esta práctica también me permitió mejorar mi desempeño en situaciones de crisis o bajo altos niveles de estrés, donde es crucial tomar decisiones rápidas y ejecutar acciones efectivas para resolver problemáticas imprevistas. Asimismo, fortalecí mis habilidades de negociación, al desarrollar la capacidad de presentar informes y resultados óptimos que brindaron una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Finalmente, es relevante destacar las competencias desarrolladas durante esta experiencia, tanto aplicadas directamente en el puesto como aquellas transferibles a cualquier contexto laboral. Entre estas, sobresalen: la toma de decisiones bajo presión, una habilidad clave en un entorno dinámico con demandas que sufren cambios constantes, donde mantuve los estándares de calidad óptimos para el cliente; y la gestión eficaz de situaciones críticas que requieren respuestas rápidas. Estas capacidades no solo garantizan un alto desempeño, sino que también incrementan las oportunidades de crecimiento profesional, dado que la resolución ágil de problemas, la eficiencia operativa y el liderazgo en contextos adversos son competencias altamente valoradas en el mercado laboral actual.

5.3 Impacto en la institución

Los resultados obtenidos tras la mejora en el proceso de reclutamiento y selección fueron positivos para la empresa consultora. El incremento en la cantidad de trabajadores que cumplieron con la garantía de contratación (es decir, sin renuncias durante el primer mes de trabajo) permitió superar el desempeño de otras consultoras. Además, no solo se redujo el nivel de rotación de personal, sino que también aumentó el número de contrataciones mensuales, pasando de 1 candidato contratado por cada 10 postulantes enviados a 5 candidatos por cada 10.

De manera similar a lo planteado por Venero y Salazar (2023), el informe de mejora del proceso de selección presentado por la consultora al cliente se estableció como un estándar para los requisitos de contratación, posicionando a la consultora como un modelo referente para las empresas competidoras.

5.4 Aportes brindados

Este trabajo busca ser un aporte para empresas o profesionales en el campo de psicología organizacional que requieran una guía sobre la elaboración adecuada de perfiles de puesto, así como un ejemplo de cómo una lista detallada de competencias y requisitos, implementada correctamente en el proceso de contratación, puede mejorar el flujo de rotación laboral. Además, los instrumentos utilizados pueden servir como referencia para su aplicación en otros contextos laborales, permitiendo analizar su eficacia en distintos sectores y adaptarlos según las necesidades específicas de cada profesional.

Por último, este proyecto aspira a convertirse en un referente para abordar la problemática expuesta al inicio: el alto nivel de rotación en rubros masivos (Gestión, 2024). Asimismo, busca fomentar la investigación en diversos contextos donde se presenten estas dificultades, motivando a otros profesionales del sector a desarrollar soluciones efectivas.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos demostraron que se optimizó el proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector de alta rotación, como el de auxiliar de distribución. Esto se evidenció en el aumento mensual de contrataciones y en la reducción significativa de la deserción laboral.
- Se identificaron los principales factores que influyen en la alta rotación de personal, como la distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo, las responsabilidades adicionales de los candidatos, la falta de experiencia previa y la inasistencia a la inducción. Estos elementos fueron clave para comprender y abordar el problema de manera efectiva.
- La mejora en el perfil de puesto permitió contratar candidatos mejor calificados, lo que contribuyó a la estabilidad del personal y aseguró el cumplimiento de la garantía de contratación con el cliente.
- Tras la intervención en el proceso de selección, el tiempo de reclutamiento (es decir, los días necesarios para cubrir la cuota de vacantes) disminuyó considerablemente, lo que permitió incrementar el número de contrataciones mensuales.
- En comparación con otras consultoras, la empresa evaluada alcanzó una ventaja competitiva al posicionarse como referente en el proceso de reclutamiento para el cliente. Esto se reflejó en la renovación del contrato, el aumento de las ganancias por candidatos reclutados y la valorización de sus servicios.

RECOMENDACIONES

- Respecto a los factores que influyen en la rotación de personal, se recomienda investigar otros elementos del comportamiento organizacional, como el clima laboral, la satisfacción laboral y los beneficios ofrecidos. Esto permitirá ampliar el panorama de estudio y facilitar intervenciones más detalladas en contextos similares al analizado en este proyecto.
- Aunque se mejoró el perfil de puesto, se sugiere explorar otras metodologías de reclutamiento para comparar resultados y determinar cuáles son más efectivas en el contexto laboral requerido.
- Se recomienda a otras consultoras evaluar sus procesos de selección e identificar las etapas que generan mayores demoras. Aunque en este estudio se logró optimizar el tiempo de contratación, analizar otros factores que podrían afectar la rapidez del proceso permitirá mejorar aún más los resultados.
- Para las empresas del rubro, es recomendable implementar medidas preventivas contra la rotación de personal, adoptando estrategias que hayan sido efectivas en otros sectores y realizando un seguimiento continuo para evaluar su impacto según la realidad de cada organización.
- Se recomienda incorporar instrumentos psicológicos en las evaluaciones para identificar posibles factores asociados a la rotación laboral temprana, proporcionando indicadores adicionales para analizar sus causas. Las pruebas podrían medir: manejo del estrés, tolerancia a la autoridad, adaptabilidad al cambio, honestidad laboral y

capacidad de esfuerzo cognitivo. Dada la complejidad de estas evaluaciones, se sugiere implementarlas en una fase posterior a los exámenes médicos, optimizando así el proceso de aplicarlas únicamente a candidatos preseleccionados.

- Finalmente, es fundamental fomentar la investigación de las problemáticas planteadas en este estudio, con el fin de que otras organizaciones cuenten con una base teórica más amplia que facilite la elaboración de planes de mejora efectivos.

REFERENCIAS

- Acuña Herrera, G. J. (2022). Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa del rubro metal mecánico.
- Anzuales, B., & Estefanía, L. (2024). *PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AVÍCOLA MALB SA, DEL CANTÓN ISIDRO AYORA* (Bachelor's thesis, Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología.).
- Carrillo David, G. E. (2020). *Análisis teórico conceptual de los modelos de gestión de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección 2008-2018* (Master's thesis, Universidad EAN).
- Carrasco, R., & Almengor, S. (2023). Impacto favorable del Outsourcing en el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 230-250.
- Cañón Ballares, A. (2020). Modelo de mejora al proceso de atención de usuarios basado en la metodología de resolución de problemas PDCA para la sucursal de Bogotá la cabrera de la empresa beat ride app de colombia ltda.
- Castro Barreto, X. A., López Pulido, L. N., González Avendaño, D., & Hernández Fonseca, L. F. (2020). Causas E Impacto De La Rotación De Personal En Una Campaña De Teleperformance.

- Constructor. (2022, 31 enero). El Ciclo de Mejora Continua (PDCA). Proalnet.
<https://proalnet.com/blog/34-el-ciclo-de-mejora-continua-pdca-phva/>
- Cueva Guzmán, J. W. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection SA* (Bachelor's thesis).
- Dayanna Paula, C. C. (2023). Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias en empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca.
- Escalante, L. (2021, 27 julio). Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas. *El Economista*.
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>
- Freire Loor, C. J. (2022). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Pública de Santo Domingo EP-CONST, 2020 (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Gaona Galeano, L. F., Velez Pineda, M. A., & Suarez Arbelaez, L. J. (2024). Alta rotación de personal en una empresa colombiana del sector de manufactura en los años 2022 y 2023.
- Girao, W. R. A. (2023). Rotación de personal docente y los logros de aprendizaje en la Facultad de Administración de la Universidad Peruana de los Andes 2018, sede Jesús María. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5335-5346.

GESTION (2023, 05 de mayo) *¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal?* <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/>

GESTION (2024, 07 de diciembre). Reclutamiento: nuevas tendencias en los procesos de selección de personal. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/reclutamiento-nuevas-tendencias-en-los-procesos-de-seleccion-de-personal-noticia/>

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371-381.

Pérez, R. A. O. (2023). El futuro del trabajo en un contexto de desarrollo sostenible: hacia una economía verde en el Perú. *Laborem*, 21(28), 211-239.

Peralta Paco, Y. Y., & Quispe Yarici, S. (2023). Rotación de personal y la productividad de los colaboradores en una cooperativa de ahorro y crédito Abancay-2022.

Rodríguez Pedraza, L., Agudelo Jiménez, C. A., Ramírez Díaz, L. M., Cortez, D. F., & Yarpaz Quira, L. (2021). Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo.

Sofía, A. (2024, February 6). *Tasa de rotación de personal en México, ¿cómo mejorarla?* Factorial. <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/>

- Soldevilla Urquiaga, C. A., & Rodriguez Bellido, J. A. (2020). Análisis correlacional entre las variables gestión de personas y desempeño laboral en el personal administrativo de un call center.
- Valdez, O. F. M., Zambrano, O. E. C., Garcés, L. Y. S., & Matellán, E. L. D. (2021). Mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (ESPAM MFL). *ECA Sinergia*, 12(2), 114-135.
- Vásquez, G. M., & Bardales, J. M. D. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276.
- Vásquez-Robles, F., Napán, A. C., & Miranda-Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42.
- Venero Alencastre, C. A., & Salazar Morales, G. F. A. (2023) Optimización del proceso de contratación mediante Standard Work y aplicación de SLP en una compañía del rubro agroindustrial exportadora de arándanos.

ANEXOS

Anexo A

Consentimiento para el tratamiento de datos personales y otras declaraciones juradas

	CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y OTRAS DECLARACIONES JURADAS	Ver. 01
--	---	---------

CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y OTRAS DECLARACIONES JURADAS

De acuerdo con la Política de Privacidad y Tratamiento de Datos Personales de [REDACTED], basada en el Artículo N° 2, Inciso 6 de la Constitución Política del Perú, en la Ley de Protección de Datos Personales - Ley 29733, y su Reglamento D.S. 003-2013-JUS, solicitamos el consentimiento del tratamiento de los datos personales de EL/LA CANDIDATO/TA, para el siguiente fin:

- Reclutar, evaluar y seleccionar personal con formación escolar, técnica y/o superior (universitaria, maestría, doctorado, etc.), para poner a disposición de las empresas que soliciten nuestros servicios de selección y/o reclutamiento de personal con un determinado perfil.

Es por ello, que el consentimiento para el tratamiento de datos de **EL/LA CANDIDATO/A** se da en el siguiente proceso:

Proceso 1 "Matriz de candidatos calificados"

- Datos de carácter identificativo:** Nombres y apellidos, N° DNI, Pasaporte, Carnet de Extranjería, RUC, domicilio, teléfonos, correo electrónico.
- Datos de características personales:** Estado civil, fecha de nacimiento, nacionalidad, sexo, profesión, edad, datos académicos.
- Datos Económicos – Financieros y de Seguros:** Créditos, préstamos, Datos bancarios, seguros, deudas.
- Datos de carácter social:** Pertenencia a clubes o asociaciones, aficiones y hábitos personales, característica de vivienda.
- Datos de carácter laboral:** Referencias laborales (nombre, cargo y teléfono) y Certificado único Laboral (CUL) o documento que posteriormente lo reemplace.
- Datos de carácter sensible:** Remuneración, datos relativos a la salud mental, así como Declaración Jurada de no contar con antecedentes penales, judiciales y policiales (la cual se encuentra en el Anexo 1 del presente documento y deberá ser llenada por EL/LACANDIDATO/A si desea continuar con el proceso).

Estos datos son proporcionados por el mismo candidato, vía telefónica, currículo Vitae, correo electrónico, declaración jurada, entrevista y evaluaciones que permitan medir inteligencia, personalidad y otros criterios en caso se requiera; por lo que se requiere su consentimiento para conservar los datos en mención de manera física y/o virtual para el proceso de selección en el que se encuentre y/o para futuros procesos.

Asimismo, respecto a datos relacionados a antecedentes penales, judiciales y policiales, en este proceso solo se le requerirá completar la Declaración Jurada inserta al final de este documento en el Anexo 1 del presente.

Estos datos solo serán almacenados de pasar el Proceso 1 y se podrán conservar para futuros procesos de selección, para lo cual EL/LA CANDIDATO/A brinda su Consentimiento informado, expreso e inequívoco.

Uso Interno del Negocio	Elaborado por: [REDACTED]	Aprobado por: [REDACTED]
-------------------------	---------------------------	--------------------------

	CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y OTRAS DECLARACIONES JURADAS	Ver. 01
--	---	---------

Usted, mediante el envío del presente documento, autoriza que, todos los datos indicados sean compartidos de manera confidencial y conforme lo indica la normativa correspondiente, con la empresa que contrata nuestros servicios de selección y/o reclutamiento de personal. Si dicha empresa necesitara que sus datos sean transferidos al exterior, usted autoriza que esto se pueda realizar. Para tal efecto, [REDACTED] garantiza que:

1. El flujo transfronterizo de los datos personales al país destinatario deberá tener los niveles de protección adecuados conforme a la legislación referida.
2. En caso el país destinatario no cuente con un nivel de protección adecuado, [REDACTED] se compromete a que el flujo transfronterizo de datos personales se efectúe conforme a Ley.

De conformidad a lo indicado líneas arriba, [REDACTED] garantiza que sus datos personales, serán tratados de forma CONFIDENCIAL, incluso, después de concluido el Proceso de Selección. Para ello, se han tomado medidas técnicas, organizativas y legales que aseguren y eviten la alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado. No obstante lo anterior, [REDACTED] puede ser relevado de la obligación de confidencialidad cuando medie consentimiento previo, informado, expreso e inequívoco del titular de los datos personales, resolución judicial consentida o ejecutoriada, o cuando medien razones fundadas relativas a la defensa nacional, seguridad pública o la sanidad pública, sin perjuicio del derecho a guardar el secreto profesional.

A fin, que usted tenga el derecho a que sus datos personales sean tratados de acuerdo a Ley, podrá ejercer los Derechos "ARCO"⁴ (Acceso, rectificación, cancelación y oposición), solicitando el Formulario correspondiente al correo electrónico [solicitudderechosarco@\[REDACTED\].com](mailto:solicitudderechosarco@[REDACTED].com), el mismo que deberá ser debidamente completado y firmado (con huella digital) por el solicitante, a fin de enviarlo a los siguientes correos electrónicos: [solicitudderechosarco@\[REDACTED\].com](mailto:solicitudderechosarco@[REDACTED].com) y [comunicaciones@\[REDACTED\].com](mailto:comunicaciones@[REDACTED].com)

Asimismo, podrá visualizar nuestra Política de Protección de Datos [REDACTED] en la siguiente página web: [http://\[REDACTED\].com/politicas-de-privacidad/](http://[REDACTED].com/politicas-de-privacidad/)

De igual manera, de conformidad con la Política Antisoborno de [REDACTED] la cual podrá encontrar en las páginas web del Grupo, Usted mediante la aceptación del presente documento, declara bajo juramento que no ha ofrecido, negociado o efectuado, cualquier pago, objeto de valor o cualquier dádiva en general, o cualquier beneficio o incentivo ilegal que pueda constituir un incumplimiento a la ley, tales como robo, fraude, cohecho o tráfico de influencias, directa o indirectamente, o a través de socios, apoderados, representantes legales, funcionarios, asesores, trabajadores o personas vinculadas, en concordancia. Además, que no ha estado involucrado ni ha participado en actos de soborno comprobados.

Del mismo modo, se compromete a comunicar, de manera directa y oportuna, cualquier acto o conducta ilícita o corrupta de la que tuviera conocimiento; así también en adoptar medidas técnicas y prácticas, a través de los procedimientos y canales dispuestos por la empresa, tales como el correo: [denuncias@\[REDACTED\].com](mailto:denuncias@[REDACTED].com)

Finalmente, [REDACTED] podrá gestionar y obtener el reporte crediticio de los candidatos, previo requerimiento del cliente y previa autorización de los candidatos, esto en estricta observancia de los lineamientos previstos en la Ley 31944, siendo que mediante la conformidad del presente documento desde ya Usted brinda el precitado consentimiento a favor de [REDACTED]

Uso Interno del Negocio	Elaborado por: [REDACTED]	Aprobado por: [REDACTED]
-------------------------	---------------------------	--------------------------

Anexo 1: (Completar en caso de querer continuar en el proceso de selección)

Declaración Jurada de Antecedentes Penales, Judiciales y Policiales

Mediante el presente documento, DECLARO BAJO JURAMENTO que:

NO POSEO ANTECEDENTES POLICIALES DE NINGUN TIPO.

NO POSEO ANTECEDENTES JUDICIALES DE NINGUN TIPO.

NO POSEO ANTECEDENTES PENALES DE NINGUN TIPO.

SI POSEO ANTECEDENTES CONFORME AL SIGUIENTE DETALLE, IMPRIMO EL DOCUMENTO, COMPLETO LA INFORMACIÓN Y ENVIO AL CORREO

[autorizacióndedatospersonales@\[REDACTED\]](mailto:autorizacióndedatospersonales@[REDACTED])

a) ANTECEDENTES POLICIALES:

b) ANTECEDENTES JUDICIALES:

c) ANTECEDENTES PENALES:
