



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE VENDEDORES
RETAIL EN UNA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS DE LIMA
METROPOLITANA - 2019

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

AUTOR: RENZO JONATHAN PUENTE SALAZAR

ASESORA: LIC. ROSA JUDITH WEILG MACHARE

LIMA – PERÚ

2025



DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

El egresado:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Puente Salazar, Renzo Jonathan

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertencientes al programa de la **carrera de Psicología**, autores del trabajo titulado: **Implementación y evaluación de un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana - 2019**, 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:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Weilg Machare, Rosa Judith	Psicología	Asesor

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 **15%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3289827885**; fecha de entrega: **03-Julio-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, 25 de Setiembre de 2025**

Firma del asesor
N° DNI: 08090609
ORCID: 0000-0002-0382-1977

Firma del Co-asesor
N° DNI:
ORCID:

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Elisa Beatriz Jefferson Morales

Presidente

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

Vocal

Mg. Victoria de Jesus Vigo Fernandez-Prada

Secretaria

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la luz que iluminó cada paso en este camino.
Sin su infinita sabiduría y amor, nada de esto habría sido posible.

A mi familia, por ser mi refugio en los momentos difíciles y mi motivación constante para seguir adelante.

Y, especialmente, a mi mamá, quien siempre estuvo a mi lado con amor incondicional, palabras de aliento y una fe inquebrantable en mí. Gracias, mamá, por tu sacrificio, tu paciencia y por enseñarme con tu ejemplo que no hay límites cuando se lucha con el corazón. Este logro es tanto mío como tuyo.

AGRADECIMIENTOS

A mi pareja, Miriam, por su apoyo incondicional para seguir adelante a pesar de las adversidades que se presentaron en el camino.

A mi asesora de trabajo de suficiencia profesional, la Lic. Rosa Weilg Machare, por su paciencia y sabiduría para guiarme hasta la culminación de este trabajo.

Y, especialmente, a mi ex jefa de la consultora, Úrsula, que a pesar de los años me ha seguido brindado su apoyo

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN1

CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO4

Descripción de la Empresa..... 4

Misión de la Empresa 4

Visión de la Empresa 4

Valores 4

Puesto Desempeñado 5

Línea de Investigación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)..... 6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO8

Reclutamiento y Selección de Personal..... 8

Reclutamiento 8

Tipos de Reclutamiento 9

Medios de Difusión 10

Proceso de Reclutamiento 11

Selección 12

Proceso de Selección..... 13

El Reclutamiento y Selección Basado en Tecnología 15

Modelos de Reclutamiento y Selección de Personal..... 18

Modelo Tradicional 19

Modelo con Inteligencia Artificial 20

Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Retail..... 22

Modelo de Gestión de Mejora Continua (Ciclo PHVA)	22
Etapas del Ciclo PHVA	23
Análisis de Antecedentes	25
Antecedentes Nacionales	25
Antecedentes Internacionales	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	32
Contextualización y Justificación del Problema	32
Contextualización del Problema	32
Justificación del Problema	33
Intervención	35
Objetivos de la Intervención	36
Objetivo General	36
Objetivos Específicos.....	36
Público Objetivo de Intervención.....	37
Población.....	37
Muestra.....	37
Criterios de Inclusión	37
Criterios de Exclusión	37
Descripción del Plan de Intervención	38
Metodología Empleada en el caso	40
Monitoreo y Evaluación de la Intervención	48
Indicadores de Logro Asociados.....	49
Consideraciones Éticas	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	54
Descripción de los Resultados Hallados	54
Análisis y Discusión de los Resultados Asociados a los Objetivos	57
CAPÍTULO V: REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA	60
Limitaciones Encontradas en el Proceso de Mejora	60

Impacto a Nivel Profesional	61
Impacto en la Consultora con Respecto a la Mejora del Proceso.....	62
Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto.....	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	70
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma del plan de intervención	39
Tabla 2 Ficha de evaluación del plan de mejora	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama	6
Figura 2 Proceso de reclutamiento.....	11
Figura 3 Flujograma del plan de mejora	48
Figura 4 Proceso de evaluación	50
Figura 5 Asistencia de candidatos por mes a la consultora.....	55
Figura 6 Asistencia de candidatos por mes a la entrevista final	56

RESUMEN

El trabajo de suficiencia profesional realizado tiene como objetivo implementar y evaluar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana. Para alcanzar este objetivo, se realizó un análisis inicial el cual reflejó que los medios de difusión empleados para realizar las convocatorias de personal eran poco eficientes. Además, el limitado nivel de comunicación entre los reclutadores y postulantes contribuyó a la poca asistencia de candidatos al proceso de evaluación en la consultora y a la entrevista final con el cliente. Con base en la problemática encontrada, se implementaron y evaluaron las estrategias adoptadas para el plan de intervención, tales como el uso de las redes sociales como medios de difusión y el uso de recordatorios para las entrevistas. Tras la implementación del plan de mejora, se logró un incremento significativo de la asistencia de postulantes a las oficinas de la consultora, una reducción de tiempos en el proceso de evaluación y un aumento en la participación en las entrevistas finales con el cliente.

Palabras clave: reclutamiento, selección, recursos humanos, vendedores

ABSTRACT

The professional proficiency assessment conducted aims to implement and evaluate an improvement plan for the recruitment and selection process for retail salespeople in the optical sector at a human resources consulting firm in Metropolitan Lima. In order to achieve this objective, an initial analysis was carried out, which showed that the means of dissemination used to call for personnel were not very efficient. In addition, the limited level of communication between recruiters and applicants contributed to the low attendance of candidates to the evaluation process at the consulting firm and to the final interview with the client. Based on the problems identified, the strategies adopted for the intervention plan were implemented and evaluated, such as the use of social media as a means of dissemination and the use of reminders for interviews. After the implementation of the improvement plan, there was a significant increase in the attendance of applicants to the consulting firm's offices, a reduction of time in the evaluation process and an increase in participation in the final interviews with the client.

Keywords: recruitment, selection, human resources, salespeople

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección es clave en toda organización, pero su éxito depende en gran medida de la efectividad del reclutamiento, ya que este determina la cantidad y calidad de candidatos que participarán en el proceso de evaluación. En el sector retail del rubro óptico, las competencias comerciales del vendedor y calidad de la atención son factores determinantes para el éxito del negocio. Por ello, el proceso de reclutamiento y selección debe permitir identificar y captar al mejor talento. Sin embargo, diversas consultoras de recursos humanos presentan dificultades en la etapa de la convocatoria, debido al uso predominante de fuentes de reclutamiento tradicionales, causando que la convocatoria no llegue al público adecuado. Además, la alta rotación de personal en el sector retail genera una demanda continua de personal de ventas, por lo que resulta necesaria la optimización de las estrategias de atracción del talento para así garantizar la cobertura eficiente de las vacantes.

En el caso de la consultora, uno de los principales problemas identificados es la baja asistencia de candidatos al proceso de evaluación. Esto se debe al uso de medios de difusión poco eficientes, lo que conlleva una mayor inversión de recursos y tiempo en el reclutamiento, así como retrasos en el proceso de selección. Como consecuencia, podría percibirse una menor eficacia del servicio ofrecido, lo que afectaría negativamente la relación comercial con el cliente.

En cuanto al cliente, también se ha identificado una baja tasa de asistencia de candidatos a la entrevista final. Esta situación prolonga el tiempo necesario para cubrir las vacantes, lo que afecta las actividades del negocio y las ventas. Además, la falta de personal ocasiona que el equipo de ventas tenga mayor carga

laboral, lo que en algunos casos puede generar insatisfacción laboral.

Ante esta situación, es necesario implementar estrategias innovadoras de reclutamiento, tales como el uso de plataformas digitales, redes sociales y profesionales, con el fin de aumentar el número de candidatos con el perfil requerido y reducir los tiempos de cobertura de vacantes. Un proceso más eficiente y ágil no solo brinda a los candidatos mejores oportunidades laborales, sino que también favorece las operaciones del cliente, garantizando que puedan seguir siendo productivas y generar empleos de calidad, guardando esta relación con el objetivo de desarrollo sostenible 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”.

Asimismo, el plan de intervención se vincula con el objetivo de desarrollo sostenible 5: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, ya que, al mejorar el proceso de reclutamiento, se busca que las estrategias de convocatoria sean más inclusivas y equitativas, aplicando un lenguaje libre de sesgos en las convocatorias que permitan la participación tanto de mujeres y hombres en el mercado laboral.

Así es como, el objetivo general del presente trabajo es implementar y evaluar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento de vendedores retail del rubro óptico en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana. Para ello, se definieron los objetivos específicos; diagnosticar las principales barreras que afectan la atracción y postulación de candidatos a las convocatorias, identificar las causas de la poca asistencia de candidatos al proceso de evaluación en la consultora y a la entrevista final con el cliente, aumentar la tasa de asistencia de los candidatos al proceso de evaluación en la consultora, disminuir el tiempo

de evaluación de los candidatos en el proceso de selección, aumentar la tasa de asistencia de los candidatos a la entrevista final con el cliente y capacitar al equipo de en la optimización del proceso y la aplicación de las mejoras implementadas.

El trabajo se desarrolla en 4 capítulos. En el primer capítulo se presenta la descripción de la empresa, la misión, su visión, valores y la experiencia profesional. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico, donde se definieron conceptos clave como reclutamiento, tipos de reclutamiento y el proceso de reclutamiento, selección y modelos de selección, así como el enfoque de gestión en el que se basa el plan de mejora y las investigaciones nacionales e internacionales. El tercer capítulo aborda la contextualización del problema, la metodología y el plan de intervención realizado. Finalmente, en el último cuarto capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos, seguidos de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

Descripción de la Empresa

El presente trabajo se desarrolla en el año 2019 en una consultora de recursos humanos fundada en el año 2009 en la ciudad de Lima, con sede en el distrito de Surco. Su actividad principal es la consultoría en reclutamiento y selección de talento en diversos sectores, como el industrial, comercial, logístico, construcción, retail y consumo masivo, entre otros. La consultora gestiona proceso de selección para distintos niveles, desde directivos y gerencias hasta posiciones masivas y operativas. Con más de 10 años de experiencia en el mercado, cuenta con un equipo de profesionales especializados en el ámbito de reclutamiento y selección.

Misión de la Empresa

La misión de la consultora es: “Somos un equipo de profesionales comprometidos con el crecimiento y el éxito de nuestros clientes, buscando satisfacer y superar sus expectativas de manera ágil y precisa, logrando ser su socio estratégico en la búsqueda, identificación y selección del mejor talento humano”.

Visión de la Empresa

La visión de la consultora es: “Ser reconocidos como la compañía referente del sector de búsqueda de talento, valorada por su eficiente servicio, especialización, profesionalismo y alta calidad, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de nuestros clientes y el bienestar de nuestros candidatos, buscando siempre el crecimiento de todos”.

Valores

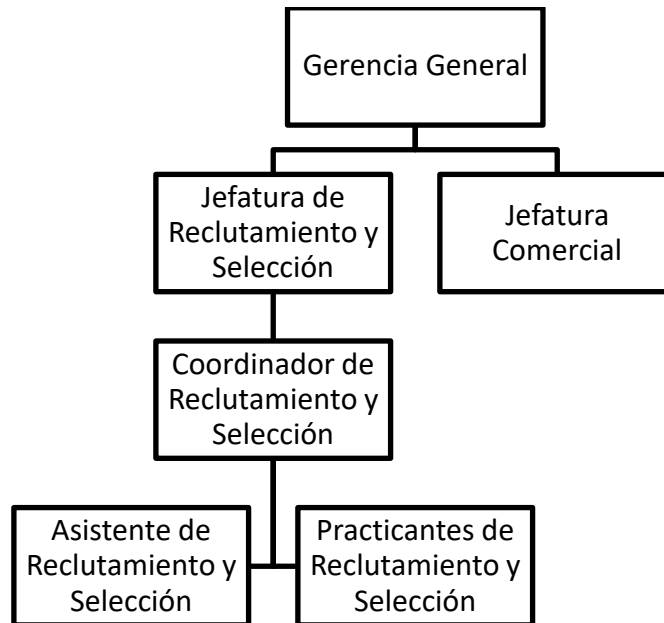
Los valores que caracterizan a la consultora son las siguientes:

- Integridad
- Calidad por el servicio
- Compromiso
- Pasión por las metas
- Compañerismo

Puesto Desempeñado

La labor desempeñada se llevó a cabo en dos periodos. La primera experiencia fue en el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección, desde 2013 hasta 2016. Posteriormente, en marzo de 2019, se retomó la labor en la consultora bajo la posición de Coordinador de Reclutamiento y Selección, cargo que se ocupó hasta diciembre del mismo año. Como coordinador, la función principal consistió en liderar los procesos de selección para diversos niveles, abarcando desde procesos masivos y administrativos hasta puestos de jefatura y gerencia. Además, se mantuvo un contacto directo con los clientes de la consultora para definir los perfiles requeridos y asegurar una comunicación fluida durante todo el proceso de selección. Otras responsabilidades incluyeron la coordinación y ejecución de evaluaciones psicolaborales, entrevistas por competencias, manejo de assessment center y pruebas en línea, junto con la elaboración de informes, referencias y verificaciones académicas, policiales y judiciales. Además, se supervisó al equipo de practicantes y asistentes con el objetivo de garantizar la calidad del proceso y la adecuada presentación de candidatos a los clientes. También se propusieron y aplicaron nuevas estrategias de reclutamiento y selección. Todas las actividades desarrolladas fueron reportadas a la Jefatura de Reclutamiento y Selección.

Figura 1
Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Línea de Investigación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La línea de investigación a la que se orienta este trabajo de suficiencia profesional es el comportamiento organizacional, ya que la labor desempeñada en la consultora fue parte crucial para la mejora del proceso de reclutamiento de vendedores retail del rubro óptico. Al presentar candidatos al cliente, estos deben cumplir con una serie de requisitos (competencias, conocimientos, experiencia, etc). Por ello, un adecuado proceso de reclutamiento garantiza un buen resultado, tanto para el cliente, la consultora y los candidatos seleccionados.

En relación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), la implementación de un plan de mejora del proceso de reclutamiento aborda indirectamente el objetivo 8: “trabajo decente y crecimiento económico”. En ese sentido, la mejora en la convocatoria y selección de candidatos incrementa la productividad tanto en la empresa del cliente como en la consultora que presta el

servicio, además de generar beneficios para los trabajadores contratados. Asimismo, el proceso se alineó con el objetivo 5: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, ya que se garantizó que la posición solicitada sea accesible, equitativa e inclusiva, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, sin distinción de género u otras condiciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y selección de personal es un proceso crucial para cualquier organización, ya que permite la incorporación de talento adecuado para los distintos puestos de trabajo. Para que este proceso sea efectivo, es necesario que cada una de sus etapas este correctamente planificada y estructurada, asegurando así la captación de candidatos con las competencias necesarias.

En el caso de la consultora en estudio, su responsabilidad se limita a la atracción, evaluación de postulantes y la presentación de candidatos finalistas, sin intervenir en la contratación final, la cual es realizada por el cliente. Esta característica particular del proceso implica la necesidad de estrategias de reclutamiento y selección que no solo garanticen un alto volumen de candidatos, sino que también minimicen la deserción antes de la entrevista final. Por ello, es importante diferenciar el reclutamiento y la selección dentro del contexto específico de la consultora.

Este capítulo desarrolla conceptos teóricos del reclutamiento y selección de personal, abordando los tipos de reclutamiento, los medios de difusión empleados y los modelos de selección utilizados, con el objetivo de identificar estrategias que puedan mejorar la efectividad del proceso y reducir la pérdida de candidatos en las etapas previas a la contratación.

Reclutamiento

Gonzáles (2022) define el reclutamiento como un conjunto de métodos y herramientas con la finalidad de tener candidatos competentes y que puedan asumir la diversidad de posiciones que requiera la organización. De manera similar,

Gonzales (2022) señala que este proceso emplea distintas técnicas con el propósito de encontrar al personal idóneo y que pueda desempeñar diversos cargos en la organización.

Por su parte, Mendoza (2022) indica que el reclutamiento consiste en atraer candidatos que cuenten con las características necesarias en función al puesto a cubrir. En relación con este aspecto, Muñoz (2014, como se citó en Benites, 2018) advierte que el atraer candidatos que no cumplen con los requisitos solicitados o que estén sobrecalificados puede implicar una inversión de tiempo y recursos sin resultados efectivos.

En conclusión, el reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se identifican y atraen candidatos que cumplan con los requisitos del puesto o vacante a cubrir. Para ello, se emplean diversas técnicas y herramientas, como la publicación de convocatorias en portales en línea, medios escritos, redes sociales, bolsas de trabajo institucionales (universidades, institutos y municipalidades), entre otros.

Tipos de Reclutamiento

Reclutamiento Interno. Rivera-Garcia (2019) refiere que el reclutamiento interno consta de que una persona que ya labora en la organización ocupe el puesto vacante, ya sea por medio de un ascenso o que sea transferido de otra área. Esta estrategia puede resultar rápida y menos costosa.

Sin embargo, en algunas organizaciones, el personal es promovido sin una evaluación previa. Aunque el trabajador pueda contar con los conocimientos y experiencia necesarios, no siempre posee las competencias requeridas para desempeñar el nuevo puesto, lo que puede generar un desempeño ineficiente.

Reclutamiento Externo. El reclutamiento externo consiste en la búsqueda de personal fuera de la organización. Para ello, se emplean herramientas como bases de datos, consultoras de recursos humanos, headhunters y referidos, que son las principales fuentes de captación (Amo, 2019). Entre sus ventajas, Celis & Vergara (2019) destacan que la incorporación de nuevos colaboradores permite introducir nuevos conocimientos y experiencias que pueden ser aplicados en la organización. Sin embargo, también señalan que este proceso implica mayores costos y tiempo de selección. Además, las herramientas utilizadas en el reclutamiento externo varían según el perfil requerido. Para posiciones operativas o de nivel básico, las publicaciones en medios impresos suelen ser efectivas, en cambio, si se desea tener un mayor alcance para otro tipo de perfiles, existen bolsas laborales como Laborum, Computrabajo o Bumeran (Dessler & Varela, 2011, como se citó en Celis & Vergara, 2019).

Reclutamiento Mixto. Chiavenato (2017) plantea que el reclutamiento mixto es una estrategia que combina tanto el reclutamiento interno como el externo, permitiendo que a la organización adapte el proceso según sus necesidades. Este enfoque puede desarrollarse de tres maneras: a) Se inicia con la búsqueda de candidatos fuera de la organización, y si no se encuentra, se recurre a la promoción interna, b) Se da prioridad a los colaboradores internos para cubrir la vacante; si no se logra encontrar al candidato idóneo, se amplía la convocatoria de manera externa y c) Realizar una convocatoria tanto interna como externa de manera simultánea.

Medios de Difusión

Grados (2013, como se citó en Yagual, 2023) señala que el reclutador responsable de la búsqueda y cobertura de una vacante debe utilizar diversos medios

de difusión para garantizar que tanto los colaboradores internos como los candidatos externos tengan acceso a la información sobre el puesto disponible.

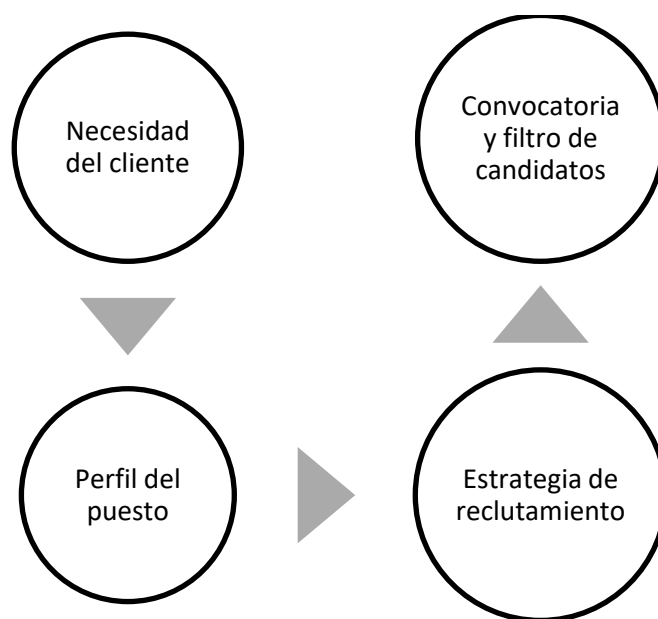
En la actualidad, los principales canales de difusión utilizados incluyen: redes sociales (Facebook, Tiktok, LinkedIn e Instagram), bolsas laborales (Bumeran, Computrabajo, LinkedIn Jobs), portales de empleo web (de la misma organización, de municipalidades y otros centros), ferias laborales y publicaciones escritas (periódicos, anuncios escritos).

Proceso de Reclutamiento

Chiavenato (2017) menciona el proceso de reclutamiento puede presentar variaciones dependiendo de cada organización. No obstante, para iniciarlo, el área de reclutamiento debe recibir una solicitud formal por parte del área que requiere la vacante a cubrir.

Por ende, se puede determinar el proceso de reclutamiento de la manera siguiente:

Figura 2
Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

1. ***La necesidad del cliente.*** En este primer paso la organización identifica las vacantes o puestos laborales que necesita cubrir y las comunica al área encargada o de recursos humanos.
2. ***El perfil del puesto.*** Una vez identificada la necesidad, se debe definir el puesto, las funciones y responsabilidades, las competencias, conocimientos, experiencia, formación académica y las características propias del trabajo (como el horario, salario, beneficios, etc).
3. ***Estrategia de reclutamiento.*** Se determinan cuáles serán los medios o canales de difusión más idóneas según la vacante o perfil de puesto requerido para captar candidatos. Entre los más utilizados se encuentran las redes sociales, portales web de empleo, convenios con entidades y, en algunos casos, medios escritos.
4. ***Convocatoria y filtro de candidatos.*** Una vez publicada las vacantes, se inicia la fase del filtro curricular basado en los requisitos del puesto solicitado. Este proceso puede realizarse a través de llamadas telefónicas, por correo electrónico o formularios en línea. Posteriormente, los candidatos que cumplen con el perfil de puesto serán contactados por el área de reclutamiento mediante el teléfono, WhatsApp o correo, con el fin de coordinar su participación en la evaluación.

Selección

Cueva (2023) define la selección de personal como el proceso mediante el cual se comparan a los candidatos preseleccionados con las características y necesidades del puesto, con la finalidad de decidir quién se ajusta mejor a la vacante

laboral que requiere cubrir la organización.

Martínez & Vargas (2019) señalan que este proceso no solo implica de escoger y descartar a otros, sino que busca clasificar a los candidatos según sus capacidades y competencias en relación con la vacante a cubrir.

Alles (2015) menciona que la selección de personal consiste en la evaluación de las capacidades del candidato y su comparación con las exigencias del puesto, con el objetivo de garantizar una adecuada adaptación del candidato al puesto.

Chiavenato (2009, como se citó en Guzmán, 2021) indica que la selección debe solucionar los siguientes problemas que tiene toda organización: la persona seleccionada debe poder adaptarse al lugar de trabajo y debe ser competente y capaz de poder responder a las exigencias del puesto. En este sentido, Rugama & Cruz (2019) destacan que, además de identificar al candidato más idóneo, es fundamental que pueda adaptarse al puesto, y que esto pueda ser observado en la calidad y eficacia de su labor en el trabajo (como se citó en Segovia, 2022).

En síntesis, el objetivo del proceso de selección es identificar al candidato más calificado, con los conocimientos, experiencia y competencias necesarias, para garantizar su adecuación al puesto y de esa forma tenga el mejor desempeño posible dentro de la organización.

Proceso de Selección

El proceso de selección tiene como finalidad identificar y elegir al candidato más idóneo para cubrir una vacante laboral. Por ello, debe desarrollarse de manera adecuada, cuidadosa y efectiva. En este contexto, Mendoza (2022) establece las siguientes etapas:

1. ***Evaluación de la hoja de vida.*** La hoja de vida o curriculum es un documento que contiene toda la información relacionada al candidato, que incluye datos personales (nombre y apellidos, dirección, teléfono, correo, etc), experiencia laboral, formación académica, estudios complementarios (especializaciones y/o capacitaciones), dominio de idiomas y competencias, entre otros aspectos (Portillo, 2021, como se citó en Mendoza, 2022). La persona encargada del filtro curricular debe conocer a detalle el perfil para determinar si el candidato pasa a la siguiente etapa.
2. ***Evaluación psicolaboral.*** En esta fase, los candidatos que pasaron el filtro curricular proceden a ser evaluados. Lotio (2016, como se citó en Mendoza, 2022) menciona que el objetivo principal de esta etapa es conocer y ahondar en las capacidades, personalidad y características propias del postulante. Dentro de esta etapa, se utilizan múltiples herramientas tales como las pruebas psicométricas, que constan de cuestionarios o test para conocer rasgos de personalidad, capacidades y habilidades cognitivas, el assessment center, metodología que recrea situaciones laborales para evaluar la respuesta del candidato ante escenarios similares al puesto y la entrevista, donde el evaluador profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas y validar la información proporcionada por el postulante (Diaz, 2020, como se citó en Mendoza, 2022). La elección de las pruebas a aplicar y la entrevista debe estar a cargo de un profesional con la formación y experticia necesarias para garantizar una evaluación objetiva, evitando sesgos o prejuicios.
3. ***Evaluación técnica.*** Esta etapa es realizada por un especialista en el área de

trabajo y consiste en una entrevista y/o una prueba de conocimientos específico. Su objetivo es medir los conocimientos específicos y experiencia del postulante en relación al puesto (Sánchez, 2020, como se citó en Mendoza, 2022).

4. ***Verificaciones y referencias.*** Luego de completas las evaluaciones anteriores, se procede a verificar la formación académica, especializaciones y la experiencia laboral. Esta fase también puede incluir la consulta de referencias laborales con jefes inmediatos, compañeros y subordinados, así como la revisión de antecedentes policiales, judiciales y financieros (según lo amerite la posición requerida) y credenciales propias exigidas por el puesto (Louffat, 2018, Arbaiza, 2016, como se citó en Mendoza, 2022).
5. ***Elaboración del informe psicolaboral.*** Una vez culminado el proceso de evaluación, se elabora un informe que sintetiza los resultados obtenidos en cada etapa. Este documento es presentado a las personas responsables de la decisión final, quienes seleccionaran al candidato que ocupará la vacante (Simón, 2021, como se citó en Mendoza, 2022). Con esta etapa, concluye el proceso de reclutamiento y selección.

Es importante destacar que el proceso de reclutamiento y selección puede variar según la organización. En algunos casos donde, las empresas optan por tercerizar parcial o totalmente el proceso, delegándolo a empresas que brindan el servicio de reclutamiento y selección, siendo conocidas como RPO (Recruitment Process Outsourcing).

El Reclutamiento y Selección Basado en Tecnología

El avance tecnológico ha impactado significativamente el reclutamiento y

selección de personal. Actualmente, muchas organizaciones utilizan herramientas como las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) para publicar vacantes laborales y ampliar su alcance para atraer más candidatos, lo que en la actualidad puede ser denominado e-recruitment (Aylagas, 2021). Sin embargo, estos cambios han ocurrido de manera progresiva a lo largo de los años.

Cantero (2021) señala que la evolución del reclutamiento y selección de personal tiene diferencias notorias en comparación de años anteriores. En ese contexto, el primer cambio que se suscitó se denominó reclutamiento 1.0, el cual estaba enfocado en el proceso más que en la identificación del mejor candidato. La decisión de contratación dependía en gran medida de la subjetividad del seleccionador. La herramienta más usada para publicar las vacantes requeridas eran medios escritos como periódicos, y los curriculums eran enviados a la empresa por fax o en físico, lo cual demoraba el proceso. Luego, se dio paso al reclutamiento 2.0, que con la llegada de internet surgieron los primeros portales de empleo, permitiendo que las organizaciones digitalicen sus convocatorias laborales. En esta etapa, las redes sociales se integraron al proceso de reclutamiento, dando lugar al concepto de “Social Recruiting”, donde LinkedIn destacó como la plataforma más utilizada. Después apareció el reclutamiento 3.0, en esta fase, el enfoque se trasladó a atraer el mejor talento. Las redes sociales se consolidaron como herramientas clave en el proceso de selección. Además, no solo se buscaba atraer candidatos activos (quienes buscan empleo), sino también candidatos pasivos (quienes no están en búsqueda activa). Para ello, se implementaron estrategias que fortalezcan la imagen de la organización (employer branding) y hacerla más atractiva para los postulantes. De la misma forma el reclutamiento 4.0 guarda similitud con el

reclutamiento 3.0, pero pone mayor énfasis en la imagen y prestigio de la organización en el mercado. Se utilizan herramientas como programas de seguimiento, pruebas digitales personalizables, entrevista por videollamada y redes sociales. Finalmente, apareció el reclutamiento 5.0, donde los cambios tecnológicos son más evidentes. Se incorporan herramientas avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA), el Machine Learning y Deep Learning, junto con el análisis de datos masivos (Big Data). Los candidatos ahora postulan a las vacantes mediante los celulares u ordenadores, interactúan con chatbots, realizan pruebas en línea personalizables y participan en entrevistas virtuales.

La integración de la tecnología en el reclutamiento y selección de personal ha dado lugar al uso de diversas herramientas innovadoras. Vasquez (2023) menciona algunas de las más utilizadas en la actualidad:

- Los Chatbots, donde Naveen (2019, como se citó en Alvarado 2020) refiere que estas herramientas pueden gestionar postulaciones, recopilar información, responder consultas y coordinar entrevistas. No obstante, pueden presentar desafíos relacionados con la comunicación, la toma de decisiones y ataques cibernéticos (como se citó en Alvarado 2020).
- ATS (Applicant Tracking System) tiene como finalidad buscar los perfiles que más se adecuen a la vacante a cubrir, por medio de algoritmos que analizan la información del candidato buscando coincidencias con la convocatoria del puesto (Benavente & Telles, 2021).
- Amelia, es un software avanzado con capacidad de aprendizaje en

interacción humana. Se emplea para realizar entrevistas, absolver dudas y ejecutar otras funciones (Cantero, 2021).

Cantero (2021), también hace mención de otras herramientas como:

- Elenius, es un robot basado en neurotecnología (ADNe), que simula el cerebro humano para procesar grandes cantidades de información. Analiza la experiencia laboral, habilidades técnicas, características emocionales y cómo el candidato puede adecuarse al puesto.
- Nawaiam, es una plataforma de gamificación, que utiliza algoritmos en un entorno de videojuego. Los candidatos deben afrontar escenarios extremos con el objetivo de salvar la mayor cantidad de personas. A través de esta dinámica, se evalúan sus competencias y habilidades.

Si bien estas herramientas basadas en inteligencia artificial pueden contribuir a la automatización de ciertos procesos dentro del reclutamiento y selección, también pueden presentar ciertos inconvenientes. Cantero (2021) advierte que pueden existir problemas relacionados con sesgos y discriminación debido a question killer (criterios excluyentes predefinidos), algoritmos mal entrenados y otros factores que afecten la objetividad del proceso.

Modelos de Reclutamiento y Selección de Personal

Actualmente, los modelos de reclutamiento y selección han ido evolucionando con el pasar de los años, y más aún con la integración de la inteligencia artificial. En ese sentido, Cantero (2021) menciona las etapas que se siguen en la selección de personal tradicional y con inteligencia artificial:

Modelo Tradicional

Las etapas dentro de este modelo son las siguientes:

1. **Descripción del puesto:** Elaboración de la oferta laboral que incluye la experiencia, conocimientos, educación y entre otros datos relevantes.
2. **Convocatoria:** Se realiza la difusión de la oferta laboral en los diversos canales (redes, webs, etc), siendo el reclutador el encargado de realizarlo.
3. **Filtro curricular:** El reclutador se encarga de revisar los curriculums, donde no todos los postulantes cumplen con la descripción del puesto.
4. **Entrevista previa:** El reclutador se pone en contacto vía telefónica con los postulantes que cumplen con los requisitos y valida la información.
5. **Evaluación:** El reclutador se encarga de aplicar las pruebas, ya sea de manera física (programando horarios para que se acerquen a las oficinas) o digitales (por medio de correos electrónicos).
6. **Entrevista a profundidad:** El reclutador programa las entrevistas en las oficinas de la organización con los candidatos y elige al más apto para el puesto.

El modelo tradicional de reclutamiento se caracteriza por otorgar al reclutador un rol central en el proceso, ya que es responsable desde la publicación de la oferta laboral hasta la selección final del candidato. Sin embargo, este modelo demanda una inversión considerable de tiempo, tanto

en el filtro curricular como en la realización de entrevistas y la aplicación de pruebas psicolaborales. Este aspecto resulta especialmente desafiante en procesos masivos o en organizaciones con alta rotación de personal. A pesar de ello, el contacto humano continuo entre el reclutador y el candidato permite una mejor evaluación y análisis de sus competencias, lo que puede contribuir a una selección más precisa y alineado al puesto.

Modelo con Inteligencia Artificial

Las etapas dentro de este modelo son las siguientes:

1. **Perfil profesional:** Mediante el uso de un programa se elabora la oferta laboral que incluye la experiencia, conocimientos, educación y entre otra información relevante.
2. **Difusión de la convocatoria:** Un software se hace cargo de la difusión de la oferta de empleo en los diversos canales (redes, webs, etc).
3. **Filtro curricular:** El software se encargará de revisar, seleccionar y descartar los curriculums, lo cual ahorrará tiempo y tendrá a los mejores perfiles que han postulado.
4. **Entrevista previa:** Un chatbot se encarga, por medio de preguntas programadas, de validar la información de los postulantes.
5. **Evaluación:** Se usan pruebas automatizadas y personalizables para poder evaluar al candidato y así tener un informe sobre sus resultados.
6. **Entrevista a profundidad:** Se realiza una video entrevista, la cual es grabada y tiene preguntas automatizadas, para que así el

reclutador pueda visualizarlo y elegir al candidato más competente.

El modelo basado en inteligencia artificial busca agilizar tareas como la difusión de la convocatoria, el filtro curricular y la evaluación de los candidatos. Estas herramientas, fundamentadas en algoritmos, analizan la información de los candidatos para identificar aquellos que mejor se adecúan al puesto requerido. Sin embargo, este enfoque presenta ciertas limitaciones. Al estar basado en reglas predefinidas o información histórica, puede excluir a ciertos candidatos que cuentan con las habilidades necesarias. Asimismo, su implementación puede representar un costo elevado para pequeñas y medianas empresas, lo que limita su adopción.

Al comparar ambos modelos, se evidencia que cada uno tiene una función y utilidad específica. El modelo tradicional, al ser más personalizado, resulta de mayor utilidad en procesos de selección para posiciones estratégicas o de alto nivel, donde la experiencia del reclutador juega un papel fundamental en la toma de decisiones. En contraste, el modelo basado en IA se distingue por su eficiencia y rapidez, siendo ideal para organizaciones con alta demanda de personal en plazos reducidos.

En conclusión, ambos modelos presentan ventajas como limitaciones, pero no todas las organizaciones cuentan con los recursos suficientes para implementar soluciones basadas en inteligencia artificial, por lo que la elección del modelo debe alinearse con sus necesidades y capacidades. En ese sentido, la combinación de ambos modelos puede ser una estrategia viable para optimizar el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo a las organizaciones aprovechen los beneficios de la automatización en la medida de sus posibilidades.

Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Retail

Para comprender en profundidad la relación entre el reclutamiento y selección de personal y el sector retail, es fundamental entender qué es el retail. En ese sentido, Delgado & Ruiz (2021) definen retail como una actividad comercial que tiene como finalidad vender un producto, bien o servicio (adquirido previamente por la organización a una empresa mayorista) de manera directa al cliente. Dentro de este contexto, para comercializar los productos de la organización, se requiere una fuerza de ventas capacitada. Sin embargo, no basta con la capacitación en ventas, ya que los vendedores también deben contar con competencias esenciales que les permita desempeñar un rol consultivo. Entre estas competencias se encuentra la capacidad de identificar la necesidad del cliente, una comunicación efectiva, escucha activa y la habilidad para construir sólidas con los clientes. En ese sentido, un proceso adecuado de reclutamiento y selección permitirá evaluar y seleccionar vendedores con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz. De lo contrario, una fuerza de ventas inadecuada tendrá un impacto negativo en los resultados comerciales y en la organización en conjunto.

Modelo de Gestión de Mejora Continua (Ciclo PHVA)

En el contexto organizacional, todo proceso de reclutamiento y selección requiere de una gestión dinámica, flexible, adaptativa y orientada a la mejora continua que responda a los objetivos de toda organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la planificación estratégica se vuelve clave para que las organizaciones puedan mantenerse activas, reducir gastos, aumentar ganancias y cumplir con las expectativas de los clientes. Para lograrlo, los líderes

de distintas áreas aplican el Ciclo PDCA (PHVA en español), una herramienta que les ayuda a tomar mejores decisiones y minimizar errores durante el proceso (Conexión ESAN, 2019). En ese sentido, se ha considerado necesario sustentar el diseño y la propuesta de intervención con el Ciclo de Deming, también conocido Ciclo de Mejora Continua (PHVA).

Buitrago Klinger et al. (2023) mencionan que la finalidad de esta herramienta de gestión es mejorar constantemente los procesos dentro de una organización, corrigiendo cualquier deficiencia que pueda influir en la obtención de los resultados esperados. Este enfoque puede ser utilizado en cualquier nivel, ya sea en decisiones estratégicas o en tareas operativas, ya que ayuda a planificar, ejecutar y controlar y perfeccionar el funcionamiento de los procesos.

El Ciclo de Deming se estructura en cuatro etapas secuenciales: en primer lugar, se “planifica” la acción a implementar; a continuación, se “ejecuta” (hacer) lo planificado; posteriormente, se “verifica” los resultados obtenidos; y, finalmente, se “actúa” en función del análisis para realizar las correcciones necesarias (Cavero, 2022). Este ciclo no concluye cuando se alcanzan los resultados deseados, ya que es necesario hacer un seguimiento constante para asegurar que la efectividad del plan se mantenga, pero si no se consiguen los resultados anhelados, se debe revisar lo hecho y plantear una nueva estrategia que permita mejorar el proceso (Buitrago Klinger et al., 2023).

Etapas del Ciclo PHVA

Betancourt (2018) explica las cuatro etapas que conforman el ciclo PHVA (como se cita en Barzola Gómez, 2024):

- **Planear:** En esta etapa se planifican las actividades a realizar y

objetivos, partiendo de un análisis del problema. Antes de pasar a la siguiente etapa (actuar), primero se debe entender bien lo que se busca resolver. Para ello, se organizan reuniones con los miembros implicados del área, se revisan datos y se definen las acciones a seguir. Una buena planificación considera fechas, tareas, recursos y herramientas para organizar mejor el trabajo.

- **Hacer:** En esta etapa se ejecutan las acciones planificadas. Aquí se llevan a cabo las tareas según lo previsto. Es posible que, durante la ejecución, aparezcan diferencias entre lo esperado y lo que realmente ocurre. Por eso, si es necesario, se hacen pequeños ajustes antes de aplicar los cambios de forma general.
- **Verificar:** En esta etapa se analiza si lo que se hizo coincide con lo planeado. La finalidad es medir que tan bien se cumplieron las actividades del plan. Esto puede hacerse de dos formas: la primera es revisar los avances mientras se ejecuta el plan, observando si se respetan cosas como los tiempos; la segunda es esperar hasta el final y evaluar todos los resultados para ver si se lograron los objetivos o si es necesario hacer cambios. Para esto, se pueden usar herramientas como gráficos, análisis de datos o listas de control.
- **Actuar:** En la etapa final, se corrigen los problemas detectados en la fase anterior y se toman medidas para mejorar. También se generan nuevas ideas y propuestas que ayuden a seguir mejorando. Además, se recopilan y analizan los resultados que funcionaron bien, con el fin de repetirlos y aplicar lo aprendido en futuras acciones

para fortalecer el proceso de manera continua.

En el contexto del presente trabajo de suficiencia profesional, este modelo de gestión permitirá identificar áreas críticas, diseñar soluciones prácticas y medir el impacto. Asimismo, favorece en la toma de decisiones basada en la información recolectada, la participación activa del equipo y la sostenibilidad de los cambios implementados.

Análisis de Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Auqui (2019) realizó una investigación titulada "Propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa agrícola La Venta S.A.", con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de la empresa ubicada en la ciudad de Lima. El diseño metodológico utilizado fue de tipo no experimental, con un enfoque transversal, y la muestra estuvo conformada por 34 colaboradores, de los cuales 33 pertenecían al nivel operativo y uno al nivel administrativo. Para la recolección de datos se emplearon diversas técnicas e instrumentos, como encuestas, cuestionarios, análisis documental, investigación de campo y entrevistas. Tras el análisis de los datos, se verifica que el proceso de reclutamiento y selección de personal obrero se basaba en el requerimiento de personal, para luego realizar el reclutamiento por medio de afiches y finalizar el proceso con la contratación sin realizar ningún filtro (revisión de antecedentes) previo. El autor concluye que con las mejoras implementadas (inclusión de pruebas, filtro curricular, entrevistas, verificación de antecedentes y referencias) basado en una mejor estructura del proceso de reclutamiento, selección y contratación, se logró una mayor organización y exhaustividad del proceso, lo que

contribuyó a reducir la rotación de personal y a disminuir los costos asociados a la capacitación. Asimismo, se subraya la importancia de que recursos humanos identifique con precisión las áreas que requieren mayor cantidad de personal, a fin de mejorar la alineación con el perfil adecuado para los puestos requeridos.

Asimismo, Paredes (2019) llevó a cabo una investigación titulada "Desarrollo de propuesta de mejora para el reclutamiento y selección masiva del personal de ventas" en una empresa del sector industrial de la ciudad de Lima, cuyo objetivo principal fue optimizar el proceso de reclutamiento y selección mediante la implementación de nuevas estrategias para cubrir vacantes de impulsadoras en el área comercial, así como reducir la rotación de personal. Para ello, se realizaron entrevistas para analizar el puesto, se empleó un diccionario de competencias para identificar las habilidades clave que debían tener las impulsadoras, se diseñó un flujo del proceso, y se implementaron dinámicas grupales y entrevistas individuales. La población del estudio estuvo conformada por personas de entre 18 y 30 años. Los resultados mostraron que, con las mejoras realizadas por medio del uso de nuevos medios de reclutamiento y la actualización del perfil con las competencias necesarias para que las impulsadoras desempeñen su labor de manera eficaz, el reclutamiento enfocado en redes sociales demostró ser más efectivo que los métodos tradicionales, y la combinación de dinámicas grupales y entrevistas, en las que se les informaba sobre los planes de desarrollo de la empresa, generó un mayor interés entre los candidatos para trabajar en la organización, lo que generó que se puedan cubrir todas las vacantes solicitadas y reducir la rotación de personal.

También, Guzmán (2021) realizó una investigación titulada "Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa

Halcones Security del Pacífico S.A.C. año 2019" en la ciudad de Lima, con el propósito de optimizar el área de reclutamiento y selección mediante la implementación de estrategias que contribuyan a asegurar la contratación de candidatos calificados y disminuir la rotación de personal. La investigación adoptó un enfoque descriptivo-explicativo y, a través de entrevistas realizadas a los jefes de áreas clave, se obtuvo la información necesaria para diseñar las mejoras propuestas. Con base en los datos recogidos, se recomendó el uso de redes sociales para el proceso de reclutamiento, mientras que en la selección de personal se implementaron fichas ajustadas al perfil del cargo y técnicas de evaluación específicas, como el Test del Arma, Test Wartegg y pruebas de personalidad. Con las mejoras implementadas, los resultados arrojaron que se incrementó la efectividad de las convocatorias, logrando un mayor número de candidatos interesados. Además, el uso de las nuevas técnicas permitió realizar un filtrado curricular más preciso y una mejor identificación de los candidatos más adecuados, lo que finalmente condujo a un cumplimiento más eficiente de los requisitos del puesto y a una reducción significativa en la rotación de personal.

Montoya (2021) llevó a cabo una investigación titulada "Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales", donde la finalidad de este estudio era precisar cuanta influencia tenía el uso de la inteligencia artificial (IA) en el proceso anteriormente mencionado. La investigación fue de tipo cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo correlacional y explicativo con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 22 personas, donde a cuatro de ellas se le realizó una entrevista a profundidad y luego continuar con la aplicación de un cuestionario de

tipo Likert diseñado por el autor a la totalidad de la muestra. Los resultados muestran que el uso de la IA tiene un impacto positivo en los procesos de selección, donde la optimización del tiempo y la automatización de filtros es su mayor beneficio. Además, el 90% de encuestados reconoce que el uso de la IA hace más eficiente el proceso de reclutamiento, y un 80% resalta que su uso mejora la precisión en la evaluación de perfiles. El autor recomienda que las organizaciones deben invertir en el uso de IA, ya que el beneficio de la reducción de tiempos en el proceso más arduo que es el reclutamiento, puede permitirle al reclutador tener más tiempo para realizar entrevistas a profundidad. Asimismo, es importante que el personal se encuentre capacitado en el uso de IA.

Antecedentes Internacionales

Díaz (2019) llevó a cabo una investigación titulada “Implementación de un método de reclutamiento masivo a través de las redes sociales dentro de Adecco Group seccional Bucaramanga”, teniendo como objetivo el uso de las redes sociales como estrategia de reclutamiento. El diseño de este estudio fue de carácter descriptivo, ya que busca analizar la efectividad de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de personal. La población perteneciente al país de Colombia, estuvo conformada por los candidatos que postulaban a las diversas ofertas laborales que requería cubrir la organización en base a los requerimientos de sus clientes. Se concluyó que la implementación de una fan page en Facebook como herramienta de reclutamiento masivo logró aumentar significativamente la visibilidad de la empresa y atraer un mayor número de candidatos, pero el autor recomienda explorar el uso de otras redes sociales y establecer métodos para medir el impacto de estas herramientas en el proceso de reclutamiento.

Además, Zamora (2022) realizó una investigación titulada “Plan de mejora del proceso de selección de personal por competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A. – Quito: 2022”, cuyo propósito fue optimizar el proceso de selección de personal, enfocándolo en un perfil basado en competencias. La investigación adoptó un enfoque cualitativo con un diseño exploratorio y descriptivo, utilizando la observación directa como técnica principal de recolección de datos. La muestra estuvo compuesta por los 50 asesores de ventas de la empresa. Como resultado, se concluyó que el nuevo proceso de selección no solo reduce los tiempos y el uso de recursos, sino que también introduce un cronograma bien estructurado con fases críticas claramente definidas. Esto no solo contribuyó a mejorar la rentabilidad de la organización, sino que también garantizó una mayor adecuación entre los perfiles seleccionados y las exigencias del cargo de asesor comercial, fortaleciendo así la estrategia de reclutamiento. Finalmente, el plan de implementación establece responsabilidades claras para cada etapa del proceso, asegurando su ejecución eficiente y efectiva.

Garcia (2023) desarrolló una investigación titulada “La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil”, cuyo objetivo es analizar cómo influye el uso de IA en el proceso de reclutamiento. La investigación fue de tipo transversal descriptiva, donde la muestra estuvo conformada por tres personas encargadas del departamento de recursos humanos, cuatro ingenieros de sistemas y trescientas diecinueve personas que laboran en empresas de servicios. La recolección de datos se dio a partir de entrevistas y encuestas. El autor concluye que más del 80% de organizaciones hacen uso de la inteligencia artificial para sus procesos de selección,

pero un 40% de reclutadores percibe que su implementación no permite identificar aspectos intangibles, pero la mayoría de encuestados opina que el uso de IA trae consigo mayores beneficios que técnicas de reclutamiento tradicionales.

Gonzabay & Pacheco (2024) realizaron una investigación titulada “El rol de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano” en Ecuador, teniendo como propósito analizar la influencia de la Inteligencia Artificial en la administración del talento humano y los avances en el proceso de reclutamiento. La investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a brindar el servicio de outsourcing, utilizando un diseño de investigación de tipo cuantitativo. Para recolección de información, se aplicó una encuesta estructurada de 20 preguntas a las 22 personas que trabajaban en el área de reclutamiento y desarrollo de IA. Con los resultados obtenidos, los autores concluyeron que el uso de IA esta transformado la gestión del talento humano, debido a las mejoras en relación a la eficiencia en la selección, evaluación y experiencia de los candidatos. No obstante, aún existe cierta resistencia al cambio, lo que resalta la importancia de una gestión del cambio y aprendizaje continuo sobre el uso de IA.

Ligarreto & López (2024) realizaron una investigación titulada “Proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial Aira en empresa: Sector Retail Colombo - Chilena 2023” en Colombia, donde su objetivo principal era evaluar el proceso de reclutamiento y selección usando AIRA (plataforma basada en IA). La investigación, con un enfoque cuantitativo, tuvo como muestra a 40 profesionales del área de recursos humanos de las diversas sedes en Colombia y a 3 jefes de talento humano pertenecientes a la compañía. Para la recolección de

datos, se aplicó una encuesta estructurada que fue validada por el departamento de recursos humanos. Los autores concluyeron que, al implementar AIRA, se logró agilizar el proceso, desde el filtrado y clasificación de candidatos hasta la automatización de tareas repetitivas, lo que permite al equipo de recursos humanos abocar su tiempo en tareas más valiosas. Sin embargo, los autores recomiendan que, al adoptar este tipo de tecnologías, es importante la formación en análisis de datos y gestión de algoritmos, donde su uso siga siendo transparente y ético.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Contextualización y Justificación del Problema

Contextualización del Problema

En un contexto internacional, ManpowerGroup (2023) refiere que a nivel mundial el 77% de las organizaciones tiene dificultad para encontrar personal idóneo. Cornerstone (2024) señala que actualmente existen diversos desafíos para el reclutamiento y selección de personal, ya que en regiones como México y Centro América se reporta una escasez del 25% en cuanto a candidatos idóneos, mientras que en Brasil es un 23%. En la región andina es un 24,5%, mientras que, en países como Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, la falta de candidatos adecuados alcanza el 19%, y un factor agravante es que en Perú el 39,5% de los postulantes tiene expectativas salariales que exceden los presupuestos de las empresas. Asimismo, resalta la problemática del ghosting laboral o el abandono del proceso por parte de los candidatos, donde en México y Centro América alcanza un 21%, en la Región Andina un 27%, y en el Cono Sur, integrados por Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú es un 14,5%. Además, Computrabajo (2024) menciona que el abandono del proceso de selección, se da en un 50% en la entrevista de trabajo, un 46% deja de comunicarse, un 19% abandona el proceso luego de haber aceptado la oferta y un 22% no asiste a su primer día de labores.

En el contexto nacional, ManpowerGroup (2023) indica que un 70% de organizaciones no encuentran personal idóneo a nivel nacional, lo cual dificulta la labor del área de recursos humanos y especialistas en selección de personal. Por otro lado, un estudio realizado por PwC señala que Perú tiene un 20,7% de rotación de personal, siendo esto uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones,

principalmente en sectores como el retail, industrial, restaurantes y entre otros, y en posiciones operativas en campo o ventas (Gestión, 2023).

En ese sentido, para mantener su credibilidad como empresa, la consultora de recursos humanos debe de cumplir con estándares de calidad y plazos definidos en su servicio. Su objetivo es encontrar, evaluar y seleccionar a los candidatos idóneos para las vacantes solicitadas por el cliente, en este caso, una empresa retail del rubro óptico. Sin embargo, enfrenta desafíos como la baja postulación de candidatos a las convocatorias, la poca asistencia a las evaluaciones presenciales y la lentitud del proceso de evaluación. Además, los candidatos pre seleccionados no siempre asisten a la entrevista final con el cliente, lo que genera vacantes sin cubrir. Como consecuencia, la consultora tiene dificultades para reclutar y seleccionar la cantidad de vendedores competentes requerida, lo que implica una mayor inversión de tiempo y costos operativos adicionales. A largo plazo, esto puede en el cliente una percepción de ineficiencia, afectando la relación comercial y aumentando el riesgo de que opte por contratar los servicios de otras consultoras. Por lo tanto, resulta evidente la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección. Las áreas clave que requieren intervención incluyen la optimización de la atracción de candidatos, la rapidez de las evaluaciones realizadas por la consultora y la reducción de la inasistencia en las entrevistas finales con la empresa retail. Estas mejoras no solo permitirán aumentar la cantidad y calidad de los postulantes, sino también agilizar el proceso en su totalidad.

Justificación del Problema

El proceso de reclutamiento y selección de vendedores presenta desafíos, tales como la rotación de personal y la necesidad de contar con candidatos con

habilidades comerciales. En este contexto, la elección del puesto de vendedor retail, en lugar de perfiles administrativos o de mayor jerarquía, responde a la necesidad de fortalecer un proceso de selección que involucra un alto volumen de postulantes y que requiere un filtro eficiente para cubrir las vacantes en plazos limitados, reduciendo la deserción durante el proceso. A diferencia de la selección de perfiles administrativos, donde la búsqueda de candidatos es más organizada y específica, y existe mayor flexibilidad en los tiempos de cobertura.

Sobre la justificación teórica de este trabajo, se sustenta en diversas investigaciones, donde demuestran que un proceso de reclutamiento y selección bien estructurado asegura la incorporación del talento adecuado, lo que contribuye a mejorar el desempeño laboral (Chiavenato, 2017), siendo este aspecto crucial para las organizaciones. En este contexto, el presente trabajo responde a la necesidad de innovar los métodos tradicionales de reclutamiento y selección, integrando herramientas y tecnologías contemporáneas que agilicen estos procesos y que sean más eficientes.

En cuanto a la justificación práctica, el propósito de este trabajo es resolver una problemática identificada en la consultora, ya que, por medio de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección, se busca optimizar los tiempos del proceso, aumentar la efectividad en la convocatoria de candidatos y reducir las inasistencias a las entrevistas finales. El rediseño de las publicaciones en los portales de empleo, la ampliación de los medios de difusión, el uso de recordatorios personalizados y la implementación de evaluaciones más ágiles, serán herramientas útiles para la consultora por su aplicación inmediata, y, asimismo, puede ser adaptadas y replicadas por otras organizaciones.

En relación a la justificación social, la mejora del proceso de reclutamiento y selección en la consultora tiene un impacto significativo, debido a que un proceso de selección más eficiente puede repercutir positivamente en los candidatos, porque puede disminuir el estrés y la incertidumbre percibida por los candidatos en relación a procesos largos de selección y donde en ocasiones existe poca comunicación de parte de la consultora para con los candidatos. Además, la selección de personal calificado ayudará a mejorar el servicio brindado al cliente. En resumen, la optimización del proceso no solo beneficia a la consultora y al cliente, sino también a los futuros colaboradores.

Con respecto a la justificación metodológica, este trabajo tiene un enfoque cualitativo, ya que permitirá obtener las opiniones y perspectivas por medio de entrevistas realizadas a la jefatura del área de reclutamiento y selección como a los demás miembros que conforman el equipo, y asimismo un análisis de las publicaciones y anuncios previos, lo que brindará una comprensión más precisa de los factores que dificultan la efectividad del proceso. Además, este tipo de metodología permitirá replicar el modelo de intervención en otras áreas de reclutamiento y selección aplicados al sector retail, así como en otros sectores con problemas similares, contribuyendo al desarrollo de prácticas más eficientes en la gestión de talento.

Intervención

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana en el año 2019, debido a que la empresa estaba pasando por problemas relacionados a la baja postulación de candidatos, poca asistencia de candidatos al proceso de evaluación en las oficinas

de la consultora, tiempos extensos de evaluación y una disminución de la tasa de asistencia de candidatos pre seleccionados por la consultora a las oficinas del cliente para pasar por su entrevista final, lo que ha generado dificultad para poder cumplir con el requerimiento de vendedores retail solicitado por el empresa (cliente) del rubro óptico. En ese sentido, surge la necesidad de implementar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de garantizar los resultados esperados por el cliente y la relación comercial con el mismo.

Objetivos de la Intervención

Objetivo General

- Implementar y evaluar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las principales barreras que afectan la atracción y postulación de candidatos a las convocatorias.
- Identificar las causas de la poca asistencia de candidatos al proceso de evaluación en la consultora de recursos humanos.
- Identificar las causas de la poca asistencia de candidatos a la entrevista final con el cliente.
- Aumentar la tasa de asistencia de los candidatos al proceso de evaluación en la consultora.
- Disminuir el tiempo de evaluación de los candidatos en el proceso de selección en la consultora.

- Aumentar la tasa de asistencia de los candidatos a la entrevista final con el cliente de la consultora.
- Capacitar al equipo de selección en la optimización del proceso y la aplicación de las mejoras implementadas

Público Objetivo de Intervención

Población

La población de estudio estuvo conformada por todos los postulantes que participaron en las convocatorias realizadas por la consultora de Recursos Humanos de Lima Metropolitana para cubrir vacantes de vendedores en el sector retail, entre los meses de Julio y Setiembre del año 2019.

Muestra

La muestra estuvo conformada por los 457 candidatos que asistieron al proceso de evaluación presencial en la sede de la consultora durante el mes de Setiembre de 2019, periodo en el cual se implementó el plan de mejora. Estos candidatos cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión definidos en el trabajo de estudio.

Criterios de Inclusión

- Estudios secundarios culminados
- Edad: entre 18 y 46 años
- Experiencia mínima de 6 meses en ventas y/o atención al cliente
- Residir en la ciudad de Lima
- Disponibilidad de trabajar en turnos rotativos

Criterios de Exclusión

- Contar con estudios secundarios inconclusos

- Ser menor de edad o tener 47 años en adelante
- Experiencia menor a 6 meses en ventas y/o atención al cliente
- Vivir en provincia o fuera del país
- No tener disponibilidad de trabajar en turnos rotativos
- Ser estudiante

Descripción del Plan de Intervención

El plan de intervención se desarrolló para el perfil de vendedores retail en los meses de Julio y Setiembre del año 2019 en la consultora de recursos humanos, y las actividades realizadas se dividieron en 5 etapas, que consistieron en lo siguiente:

- **Etapa 1:** La primera etapa se centró en el diagnóstico de la problemática y la identificación de sus causas, mediante la recolección de información a través de entrevistas semi estructuradas al equipo de reclutamiento y selección, así como llamadas telefónicas a los candidatos que no asistieron a alguna etapa del proceso, utilizando para ello una guía de preguntas. También se empleó una hoja de registro de asistencia y se realizó una revisión de las fuentes de reclutamiento. Finalmente, se procedió al análisis de la información recopilada.
- **Etapa 2:** En base al análisis, se inició con el diseño de la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- **Etapa 3:** Una vez diseñada la propuesta de mejora, se continuó con la modificación y elaboración de las mejoras del proceso de reclutamiento y selección.
- **Etapa 4:** Se realizó la capacitación al equipo que conforma el área de

reclutamiento y selección de personal sobre el programa de mejora.

- **Etapa 5:** En la última etapa, se implementó la propuesta de mejora, y por medio del uso de indicadores, se realizó un monitoreo para verificar el desarrollo del proceso y el logro de los resultados esperados.

Se detalla el cronograma de actividades dividido por semanas, donde se puede visualizar el número total de semanas que se necesitó para realizar las mejoras del proceso de reclutamiento y selección de vendedores del rubro óptico:

Tabla 1
Cronograma del plan de intervención

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORA													
N°	Tiempo	Julio				Agosto				Setiembre			
	Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1°	Diagnóstico de la problemática e identificación de factores limitantes	X											
2°	Análisis de la información recolectada		X										
3°	Diseño de la propuesta de mejora			X	X								
4°	Modificación y elaboración de las mejoras propuestas					X	X						
5°	Capacitación del equipo de R&S							X	X				

6°	Implementación de la propuesta de mejora									X	X	X	X
7°	Evaluación de indicadores									X	X	X	X
8°	Revisión de resultados												X

Fuente: Elaboración propia

Metodología Empleada en el caso

Descripción de los Instrumentos

Con la finalidad de poder identificar los factores que dificultan la captación de candidatos y asistencia a la consultora como las oficinas del cliente, para la recolección de información que se llevó a cabo en la consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana, durante los meses de Julio a Setiembre de 2019, se emplearon los siguientes instrumentos:

- La entrevista semi estructurada: Sampieri (2018) menciona que este instrumento consta de preguntas seleccionadas y formuladas por el entrevistador, pudiendo este mismo adicionar más preguntas para aclarar o indagar mayor información, mientras que Folgueiras (2016) comenta que este instrumento ayuda en una investigación, ya que el entrevistador puede analizar y seleccionar la información que desea recoger, por medio de un listado de preguntas previamente formuladas, pero con la flexibilidad de que puedan ser modificadas o adaptadas durante la entrevista (como se cita en Guachi, 2020).
- Fuentes de reclutamiento: Esta consta de páginas web digitales como las

bolsas de trabajo (Computrabajo, Bumeran, Indeed), bolsas laborales de universidades y portales de trabajo de municipalidades.

Procedimiento

En base a los instrumentos explicados en el anterior apartado, se detalla su aplicación en el presente trabajo de suficiencia profesional.

Durante la primera semana, con el objetivo de diagnosticar la problemática, el coordinador de selección inició la recolección de información en las oficinas de la consultora mediante una revisión de las bolsas laborales (Bumeran, Computrabajo, Indeed, portales de universidades y municipalidades). Además, analizó la cantidad de postulaciones recibidas por medio, con el fin de identificar su eficacia y determinar cuáles serían conservados o descartados. Posteriormente, llevó a cabo entrevistas semi estructuradas al equipo de selección conformado por la jefatura del área, al asistente y a los practicantes. Las preguntas, aprobadas por la jefa del área (ver anexo 1), fueron formuladas en función de los objetivos del trabajo, siendo claras, directas y adaptadas al contexto laboral del equipo. Estas entrevistas permitieron identificar la percepción sobre las dificultades en el proceso de reclutamiento y selección, la eficacia de los medios difusión, los motivos de inasistencia de candidatos y la duración de las evaluaciones. También realizó llamadas telefónicas a los candidatos que no asistieron a las oficinas de la consultora y candidatos que no asistieron a su entrevista final, con la finalidad de indagar los motivos de su inasistencia. Estas llamadas se realizaron con una guía de preguntas (ver anexo 1) que permitió identificar los motivos de su inasistencia. Asimismo, empleó una hoja de asistencia (ver anexo 4) en excel para registrar la cantidad de candidatos que asistieron, tanto a la consultora como a las oficinas del cliente,

durante los meses de Julio a Setiembre. Esta información le permitió comparar los datos previos con los obtenidos en el mes en que se implementó el plan de mejora.

En la segunda semana, las respuestas obtenidas fueron contrastadas con los datos recabados mediante la observación directa del proceso de reclutamiento, lo que permitió validar la coherencia entre las distintas fuentes de información. Este análisis facilitó la identificación de las causas comunes de la baja asistencia de candidatos a las oficinas de la consultora, la ineficiencia de ciertos medios de reclutamiento, la extensión del proceso de evaluación y los motivos de la baja asistencia a las entrevistas finales con el cliente.

Durante la tercera semana, se procedió al diseño de un plan de mejora para abordar los problemas identificados en la consultora. Entre las modificaciones propuestas para el proceso de reclutamiento destacan las siguientes:

- Utilizar la red social llamada Facebook como nuevo método de difusión, además de continuar con el uso de bolsas laborales como Bumeran, Computrabajo e Indeed para incrementar las postulaciones. Asimismo, utilizar las bases de datos de candidatos de las bolsas laborales (Bumeran y Computrabajo) y referidos, para eliminar el uso de portales web que no generaban resultados (universidades y entidades municipales).
- Crear flyers atractivos utilizando la página web Canva, los cuales serán publicados en las redes sociales (Facebook, Whatsapp y la página de la consultora). En los flyers debe incluir el nombre de la empresa, los requisitos del puesto, los beneficios, la dirección de las oficinas, el correo electrónico para el envío de los curriculums y los teléfonos de

contacto.

- Implementar una base de datos en Excel organizada y compartida en Google Drive, para que el personal de reclutamiento y selección pueda completarla con la información de los candidatos, evitando la duplicación de base de datos. Además, esta base podrá servir como un registro histórico.
- Utilizar la estrategia del mailing, la cual consiste en enviar correos masivos a la base de datos de candidatos para invitarlos a participar en el proceso de selección de vendedores.
- Generar correos electrónicos personalizados para cada uno de los integrantes del equipo a cargo del proceso de reclutamiento y selección.
- Utilizar números de teléfono adicionales con Whatsapp para facilitar una comunicación más directa e inmediata con los candidatos, tanto durante el reclutamiento como en los recordatorios de entrevistas.

En cuanto al proceso de selección, se propusieron las siguientes mejoras con el objetivo de reducir el tiempo de evaluación de candidatos de 90 a 60 minutos:

- Modificar el formato de la ficha del postulante (ver anexo 2, reduciéndola. El formato anterior solicitada información detallada sobre datos personales, familiares, experiencia laboral y referencias. En su lugar, se diseñó una ficha más concisa que, además de los datos personales, incluye un check-list con información académica, idiomas y tiempo de experiencia. Asimismo, se incorporan preguntas específicas relacionadas con el perfil del puesto solicitado por el cliente, las cuales se responde mediante opciones predefinidas.

- Mantener el uso de la prueba proyectiva “Persona bajo la lluvia” y sustituir la prueba “Wartegg” por una dinámica de ventas basada en experiencias previas. Esta dinámica se presenta en un formato (incluido en la nueva ficha de postulante) donde el evaluador califica las competencias observadas en el candidato utilizando un check-list con las opciones: MD = muy desarrollada, D = desarrollada, PD = poco desarrollada, y ND = nada desarrollada. En esta dinámica, el candidato asume el rol de vendedor y se enfrenta a un cliente, quien puede ser interpretado por el evaluador o por otro candidato. Durante la dinámica, el cliente plantea objeciones que el candidato debe abordar. El producto a vender es determinado por el evaluador, aunque no necesariamente será un producto real; en algunos casos, el producto o servicio puede ser un concepto irreal.
- Reducir el tiempo destinado a la verificación de información de 15 a 10 minutos. Durante este tiempo, el evaluador deberá corroborar la información proporcionada con el candidato. Posteriormente, el evaluador le informará al candidato si ha sido seleccionado y se programará la entrevista final con el cliente. Esta verificación se realiza después de la dinámica de ventas.

Con respecto a los candidatos seleccionados por la consultora que pasan a la entrevista final con el cliente, se propusieron las siguientes acciones:

- El reclutador realizará un seguimiento continuo a los candidatos que confirmen su asistencia, tanto a la consultora como a la entrevista final. Este seguimiento incluirá el envío de mensajes recordatorios a través de

correo electrónico, mensajes de texto y whatsapp. Posteriormente, el reclutador se pondrá contacto telefónicamente para confirmar la asistencia de los candidatos.

En la quinta y sexta semana, se procedió a diseñar los flyers en la página web Canva, los cuales fueron utilizados en las redes sociales (Facebook, Whatsapp y la página de la consultora) para realizar las convocatorias de personal. Asimismo, se creó una base de datos de los candidatos en Excel, que será utilizada en Google Drive por los reclutadores. También, se solicitó la compra de seis nuevos celulares con el fin de establecer una comunicación más directa, rápida y continua con los candidatos a través de llamadas y mensajes de whatsapp. Por otro lado, se diseñó una nueva ficha de postulante reducida (ver anexo 3), la cual fue aplicada a los candidatos para el perfil de vendedores. Finalmente, se elaboró un discurso para el mailing y para el recordatorio de asistencia a las entrevistas.

En la séptima y octava semana, se llevó a cabo una capacitación para el equipo de reclutamiento y selección de personal, en la que se les informó sobre los cambios que implementarían en el proceso de selección. La capacitación comenzó con una explicación sobre el uso de la página web Canva para diseñar los flyers que serían publicados en las redes sociales. A continuación, se instruyó al equipo sobre cómo utilizar la base de datos de las bolsas laborales de Bumeran y Computrabajo para obtener información de los candidatos que no se había postulado, con el objetivo de invitarlos a la convocatoria de persona. En cuanto al uso de Google Drive, se proporcionaron las instrucciones necesarias para la correcta gestión de la base de datos en Excel de los candidatos. Además, se dieron indicaciones sobre el uso del mailing, detallando a qué candidatos debía enviarse cada correo y la forma

adecuada de hacerlo. Finalmente, se realizaron cuatro simulaciones de la dinámica de ventas y la corroboración de información, en las que el coordinador de reclutamiento y selección asumió el rol de evaluador, mientras que el asistente y los practicantes de reclutamiento y selección participaron como candidatos. El objetivo de estas simulaciones fue permitir que el equipo aprendiera a realizar correctamente la dinámica de ventas y a evaluar el comportamiento de los candidatos.

En las semanas novena, décima, undécima y duodécima, una vez capacitado el equipo de reclutamiento y selección de personal, se implementaron las mejoras propuestas. Durante las dos primeras semanas, el coordinador de reclutamiento y selección realizó un acompañamiento continuo al asistente de selección y a los practicantes para verificar que se estuviera realizando adecuadamente el diseño y publicación de los flyers en las redes sociales, la correcta aplicación del nuevo formato de la ficha del candidato (que incluye información personal y laboral), el uso adecuado de la base de datos de Excel en Google Drive, la ejecución del mailing (convocatoria de personal y recordatorio para asistir a las entrevistas), la comunicación con los candidatos a través de teléfono y whatsapp, la aplicación de la prueba proyectiva (Persona bajo la lluvia) y la realización de las dinámicas de ventas y corroboración de información. Paralelamente a la implementación del plan de mejora, se realizó un monitoreo semanal utilizando indicadores de asistencia de los candidatos a las oficinas de la consultora, tiempo de evaluación y asistencia de los candidatos a la entrevista final con el cliente. Esto permitió verificar la efectividad de las mejoras implementadas.

En la duodécima semana, se llevó a cabo una revisión y evaluación del impacto de las mejoras implementadas en el proceso de reclutamiento. Para medir

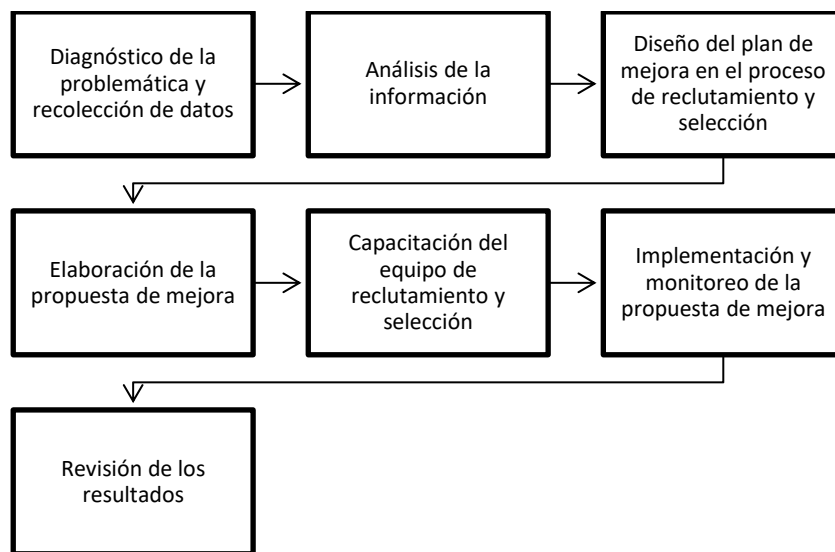
los resultados, se utilizó la ficha de evaluación (anexo 4) donde se registró la asistencia de candidatos por día, semana y mes desde Julio a Setiembre, y se analizaron dos aspectos clave: la cantidad de candidatos que asistieron a la consultora y el número de postulantes que se presentó a la entrevista final con el cliente. Asimismo, se analizó la reducción de tiempos en el proceso de evaluación.

- La mejora de los canales de difusión fue un factor determinante, ya que se dejó de utilizar bolsas laborales de universidades y municipalidades, debido a que generaban pocas postulaciones o los candidatos no cumplían con los requisitos necesarios. En su lugar, se utilizaron Facebook, Whatsapp, Bumeran y Computrabajo como medios de difusión combinados. Esta mejora resultó en un aumento del 40.6% en la asistencia de candidatos a la consultora, pasando de 325 personas en promedio en los meses anteriores a 457 en el mes de Setiembre. Además, la comunicación continua, rápida y directa a través de Facebook y Whatsapp facilitó la confirmación de asistencia, ya que muchos candidatos respondían de inmediato a los mensajes o llamadas.
- En cuanto a la asistencia de candidatos a las oficinas del cliente, por medio de una ficha de evaluación (anexo 4) de la consultora donde se registraba la cantidad de candidatos que asistían por día, semana y mes, se compararon los números antes y después de implementar los cambios. Antes de la implementación de estas mejoras, el cliente solicitaba que asistieran cien personas como mínimo; sin embargo, en promedio llegaban solo 62. A pesar de que muchos candidatos confirmaban su asistencia, varios no se presentaban por diversos motivos. Gracias a la

nueva estrategia adoptada, la asistencia aumentó en un 43%, lo que demostró que la comunicación continua y directa con los candidatos por WhatsApp, llamadas y correos fue factor clave en este incremento.

- En relación con la reducción de tiempos en el proceso de evaluación, este proceso tenía una duración de 90 minutos antes de la implementación de las mejoras. Con la introducción de la nueva ficha de postulantes más sencilla y la sustitución de la prueba proyectiva Wartegg por una dinámica de ventas, el tiempo se redujo a solo 60 minutos. Este cambio permitió evaluar a más candidatos y brindó al reclutador más tiempo para continuar con nuevas convocatorias.

Figura 3
Flujograma del plan de mejora



Fuente: Elaboración propia

Monitoreo y Evaluación de la Intervención

Para poder realizar el monitoreo del presente trabajo de suficiencia profesional, este consistió en realizar la supervisión continua de las etapas del plan de mejora que están detalladas en el flujograma (Figura 3) para verificar que se

estaban cumpliendo cada una de ellas.

Indicadores de Logro Asociados

- Incrementar la tasa de asistencia al proceso de evaluación de los candidatos en un 35%.
- Reducir el tiempo promedio de evaluación de los candidatos en un 30%.
- Incrementar la tasa de asistencia a la entrevista final en un 40%.

Asimismo, se utilizó una ficha de evaluación (ver anexo 4) con indicadores para poder corroborar los avances y el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora.

Tabla 2

Ficha de evaluación del plan de mejora

Indicador	Objetivo	Frecuencia de evaluación	Responsable
Porcentaje de asistencia al proceso de evaluación	Incrementar en un 35%	Mensual	Coordinador de reclutamiento y selección
Duración promedio de evaluación	Reducir el tiempo de evaluación a 60 minutos	Diario	Coordinador de reclutamiento y selección
Porcentaje de asistencia a la entrevista final	Incrementar en un 40%	Mensual	Coordinador de reclutamiento y selección

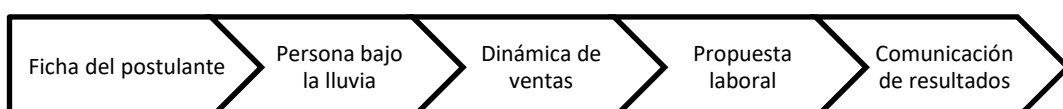
Fuente: Elaboración propia

Incremento del 35% en la asistencia al proceso de evaluación: Antes de implementar el plan de mejora, la cantidad promedio de postulantes que asistía a la consultora era de 325 por mes. De estos postulantes, se seleccionaban 100 cada mes conforme a lo mínimo esperado por el cliente, pero solo 62 en promedio lograban

asistir a la entrevista final. Para abordar esta situación, se estableció como objetivo incrementar la cantidad de postulantes evaluados, ya que al contar con un mayor número de candidatos se incrementan las posibilidades de seleccionar aquellos que estén más comprometidos y mejor alineados con el perfil del puesto. Para medir este indicador, se registrará a diario la cantidad total de postulantes que asisten a la consultora, y al final de cada mes se realizará un conteo general de los asistentes.

Reducción del 33% en la duración del proceso de evaluación: El tiempo promedio de evaluación que se empleaba era de 90 minutos, lo que limitaba la cantidad de candidatos que podían evaluar los reclutadores en un día en la consultora. Con el fin de optimizar este proceso sin comprometer su calidad, se estableció la meta de reducir la duración de las evaluaciones en un 33%, fijando como nuevo tiempo de evaluación 60 minutos. Esta decisión se basó en la experiencia obtenida y en la revisión de las actividades dentro del proceso de evaluación que no aportaban valor, tales como el uso de una ficha de postulante demasiado extensa y una prueba proyectiva que fue reemplazada por una ficha más concisa y una dinámica de ventas. Para medir este indicador, se registrará el tiempo de duración de cada evaluación desde el inicio (cuando el candidato llena la ficha de postulante), la aplicación de la prueba proyectiva “Persona bajo la lluvia”, la dinámica de ventas, explicación de la propuesta laboral y la comunicación de los resultados de la postulación al candidato. A través de esta medición, se calculará el promedio diario de tiempo utilizado para cada evaluación. Además, se capacitará al equipo de reclutamiento sobre el nuevo proceso para asegurar la consistencia en su aplicación y evitar variaciones.

Figura 4
Proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia

Incremento del 40% en la asistencia a la entrevista final: Antes de la implementación del plan de mejora, de los 100 candidatos preseleccionados por la consultora, solo 62 en promedio asistían a la entrevista final con el cliente. Con el objetivo de garantizar que los 100 candidatos preseleccionados se presenten a la etapa final, se estableció la meta de aumentar en un 40% la asistencia, alcanzando así la meta de 100 candidatos asistentes mensuales como mínimo esperados. Para medir este indicador, se llevará un registro semanal de la cantidad de candidatos que asisten a la entrevista final. y se contabilizará mensualmente para evaluar el cumplimiento de la meta.

Consideraciones Éticas

En relación con los principios éticos que son fundamentales en la práctica de la psicología organizacional, se cumplió con la responsabilidad profesional, ya que el plan de mejora estuvo alineado a la problemática detectada y respondió a las necesidades de la consultora. Además, las mejoras realizadas fueron evaluadas para considerar si eran viables y efectivas, y así ayudar al equipo de reclutamiento y selección en la reducción de tiempos y costos operativos.

Asimismo, se cumplió con el principio de integridad y honestidad al comunicar verbalmente al equipo de reclutamiento y selección de la consultora los objetivos del plan de mejora. Se les explicó que la información recolectada sería utilizada exclusivamente para la mejora del proceso, y teniendo cuidado de no revelar información privada ni la identidad de los candidatos que participaron.

Por otro lado, el principio de no maleficencia se refleja en la intención de evitar cualquier perjuicio a los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección. Para lograrlo, se buscó optimizar los medios de difusión y mejorar los canales de comunicación con los candidatos, para de esa forma asegurar que reciban la información clara y precisa sobre la convocatoria, y evitar que pierdan tiempo en postulaciones sin oportunidad de calificar.

El principio de competencia profesional también fue aplicado al presente trabajo de suficiencia profesional, ya que la mejora implementada en el proceso de reclutamiento y selección de personal no solo aporta valor a nivel profesional, sino también beneficia al área de recursos humanos. Los resultados obtenidos, además de mejorar los procesos que se llevan en la consultora, también buscan generar conocimiento que pueda ser replicado y adaptado a otras organizaciones.

Además, se respetó la dignidad y los derechos de las personas mediante la selección de los sujetos implicados, debido a que el enfoque con el que se trabajó fue neutral y aleatorio, para de esa forma garantizar que la información recogida no priorice ni discrimine ningún grupo en específico. Además, las acciones realizadas como las llamadas telefónicas a los candidatos para reunir información sobre los motivos de inasistencia, se realizaron sin incluir datos personales, para de esa forma mantener el anonimato en la selección y análisis de la información.

Finalmente, se aplicó el principio de justicia en el plan de mejora y así garantizar que los candidatos tuvieran las mismas oportunidades de acceder a las convocatorias laborales. Para ello, se amplió los medios de difusión (en base a su efectividad), incluyendo el uso de las redes sociales, base de datos de las bolsas laborales y base de datos de candidatos de la consultora, con la finalidad de obtener

la mayor cantidad de postulantes posibles. Además, se establecieron criterios claros de selección de manera transparente e inclusiva, buscando que el proceso sea equitativo, sin preferencias ni discriminación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

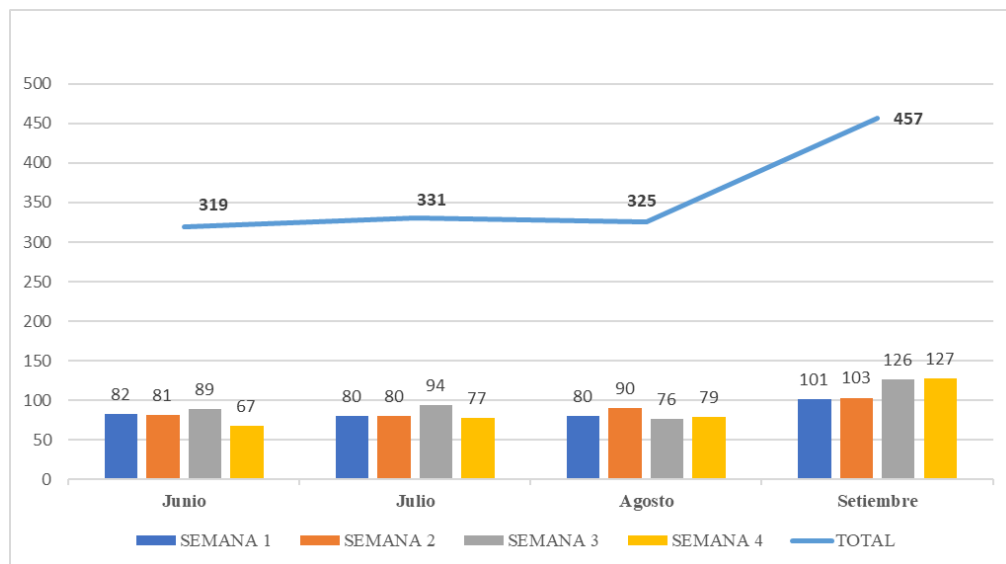
Descripción de los Resultados Hallados

En cuanto al primer objetivo específico que busca diagnosticar las principales barreras que afectan la atracción y postulación de candidatos a las convocatorias, en base a las entrevistas realizadas a la jefatura del área y al equipo de reclutamiento y selección, se obtuvo que los medios de difusión utilizados en la consultora eran poco efectivos, como las convocatorias publicadas en medios web como universidades y centros de estudios, ya que los que postulaban por esos medios no tenían disponibilidad para trabajar en turnos rotativos como lo exige el perfil del puesto. Además, a pesar de usar bolsas laborales como Bumeran y Computrabajo, no se hacía uso de las redes sociales como Facebook, ya que esta permite realizar publicaciones más atractivas visualmente y tener una comunicación más directa con los candidatos.

En torno al segundo objetivo específico, orientado a identificar las causas de la poca asistencia de candidatos al proceso de evaluación en la consultora, se detectó que algunos candidatos mostraban tener dudas respecto al perfil buscado, pero no disponían de medios rápidos para poder absolverlas, ya que la comunicación con el reclutador se limitaba al uso del correo electrónico, el cual no siempre era revisado a tiempo por el postulante. Asimismo, el reclutador al usar el correo electrónico para programar las fechas del proceso de evaluación, no realizaba recordatorios, lo que en ocasiones generaba que los candidatos olvidaran sus citas programadas. Por otro lado, algunos candidatos indicaron que otras empresas se contactaban más rápido y gestionaban el proceso de evaluación para el mismo día, haciendo que prioricen a la empresa que los contactó primero.

En lo que concierne al tercer objetivo específico relacionado a identificar las causas de la poca asistencia de candidatos a la entrevista final con el cliente, los resultados fueron similares. Varios candidatos indicaron que solían olvidar la fecha de sus entrevistas o que tenía problemas con su correo electrónico. Otra razón por la cual no asistían, es porque recibieron respuestas positivas de otras empresas antes de la fecha de la entrevista final con el cliente.

Figura 5
Asistencia de candidatos por mes a la consultora



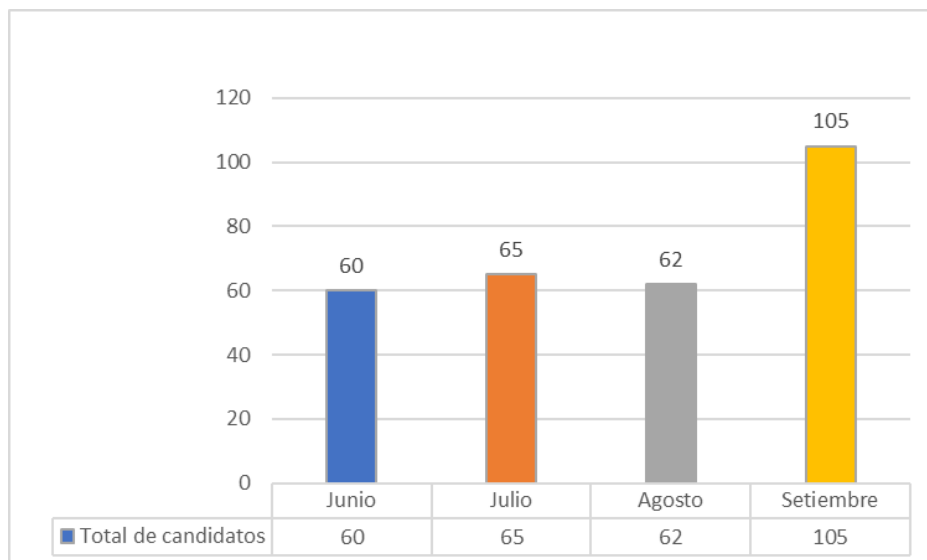
Fuente: Elaboración propia

En relación al cuarto objetivo específico de aumentar la tasa de asistencia de los candidatos al proceso de evaluación en la consultora. En la siguiente figura se puede observar que la asistencia de candidatos a la consultora fue de 319 personas en el mes de Junio, 331 en el mes de Julio y 325 en el mes de Agosto. Sin embargo, en el mes de Setiembre el número de candidatos que asistieron alcanzó un total de 457, lo que representa un aumento de 126 candidatos, en comparación del promedio de candidatos que asistieron en los tres meses anteriores. Este incremento del 40%, en comparación a los meses anteriores, se hizo posible por la

implementación de nuevas estrategias de convocatoria, como el uso de Facebook y WhatsApp, el contacto directo por parte del reclutador con el candidato y el envío de recordatorios, lo que facilitaba el seguimiento y reduciendo la posibilidad de que los postulantes olvidaran sus citas.

Con respecto al quinto objetivo específico de disminuir el tiempo de evaluación a los candidatos en el proceso de selección en la consultora de recursos humanos. Antes de la intervención, el proceso de evaluación en la consultora tenía una duración en promedio de 90 minutos, lo que generaba mayor inversión de tiempo y menos capacidad para poder reclutar y evaluar una mayor cantidad de postulante, pero con la simplificación de la ficha del postulante y el reemplazo de la una prueba proyectiva por una dinámica de ventas más práctica, el tiempo promedio de evaluación se redujo a 60 minutos, lo que representa una reducción del 33% en comparación al tiempo promedio inicial.

Figura 6
Asistencia de candidatos por mes a la entrevista final



Fuente: Elaboración propia

Sobre el sexto objetivo específico de aumentar la tasa de asistencia de los

candidatos a la entrevista final con el cliente de la consultora de recursos humanos. En la siguiente figura, en el mes de Junio se registraron 60 candidatos que asistieron a la entrevista final con el cliente. En el mes de Julio, se incrementó a 65 candidatos, mientras que en el mes de Agosto, fueron solo de 62. Sin embargo, en el mes de Setiembre hubo un aumento significativo, logrando la cantidad de 105 candidatos de los 100 esperados. Esto demuestra que las estrategias utilizadas en el mes de Setiembre, como la mejora de los canales de comunicación entre el reclutador y postulante, el seguimiento y recordatorios continuos a través de llamadas, correos y whatsapp fueron efectivas y ayudaron a aumentar en un 43% la tasa de asistencia de candidatos a la entrevista final con el cliente.

Finalmente, el séptimo objetivo específico, se logró capacitar al equipo de reclutamiento y selección sobre las herramientas tecnológicas implementadas, el uso de la nueva ficha de postulantes y la correcta ejecución de la dinámica de ventas.

Análisis y Discusión de los Resultados Asociados a los Objetivos

El análisis realizado permite evaluar el impacto que tuvo el plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico en una consultora de recursos humanos.

Sobre los objetivos planteados para este trabajo de suficiencia profesional, la tasa de asistencia de candidatos al proceso de evaluación en la consultora, tuvo un aumento significativo. Este resultado puede atribuirse a la optimización del proceso de reclutamiento, donde se realizó una mejora de los canales de difusión y comunicación, por medio del uso de bolsas laborales más efectivas y el uso de las redes sociales como Facebook y WhatsApp, donde el reclutador realizaba publicaciones más atractivas y tenía una comunicación más directa e inmediata con

el candidato. Y esto coincidiendo y reforzado con los estudios realizados por Díaz (2019) y Guzmán (2021), donde señalan que el uso de las redes sociales en un proceso de reclutamiento es más efectivo, y Paredes (2019) agrega que este tipo de estrategias permite atraer más candidatos que cuando se usan los métodos tradicionales. Sin embargo, es importante considerar que factores como la situación del país y el mercado laboral generen que un mayor número de personas busque empleo o desee cambiar de centro laboral, lo que provoca un incremento en las respuestas a las convocatorias.

En relación al objetivo de disminuir el tiempo de evaluación en el proceso de selección de los candidatos, esta pudo lograrse por medio de la ejecución de una ficha de postulante más concisa, la corroboración de la información de los postulantes de una manera más ágil y la aplicación de una dinámica práctica orientada a evaluar las competencias, estando estas mejoras adecuadas a la realidad y recursos de la consultora. Esto coincide con lo planteado por Zamora (2022), quien menciona que las herramientas que use una organización deben estar adaptadas al contexto y recursos de la misma, pero sin que el proceso pierda efectividad. Asimismo, Yupanqui (2021) señala que la forma en cómo se lleve el proceso de reclutamiento y selección tendrá una repercusión en la pre selección y selección de los candidatos. No obstante, la experiencia del equipo de reclutamiento pudo haber sido clave para mejorar el proceso, ya que, al familiarizarse con las nuevas herramientas, los reclutadores podrían haberlas aplicado de manera más ágil, mejorando así la eficiencia en general.

Con respecto al objetivo de aumentar la asistencia de candidatos a la entrevista final con el cliente, se logró incrementar el número de asistentes mediante

la aplicación de una estrategia de comunicación con el candidato, por medio del seguimiento y recordatorios continuos que eran enviados a través de WhatsApp, correo y llamadas telefónicas, siendo estas realizadas por el reclutador. Aunque es posible que otros factores hayan influido, como la urgencia de candidatos para conseguir trabajo, la facilidad para llegar al lugar de la entrevista y la escasez de ofertas en posiciones similares, estos podrían haber motivado a que se dé una mayor asistencia.

CAPÍTULO V: REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

Limitaciones Encontradas en el Proceso de Mejora

Sobre las limitaciones que se presentaron en el proceso de la elaboración e implementación del plan de mejora, se mencionan los siguientes:

- Una de las primeras limitaciones que se encontró, fue la disponibilidad de tiempo, ya que al poner en marcha la elaboración e implementación del plan de mejora en base al cronograma establecido inicialmente, este mismo debió ajustarse en algunas ocasiones por las labores diarias del equipo y el coordinador a realizarse en la consultora, como los procesos de reclutamiento y selección, reuniones con la jefatura del área y clientes para el cierre de procesos.
- Otra de las limitaciones encontradas fue en relación a la población, ya que, al momento de recabar información relacionada sobre el motivo de las inasistencias de los candidatos al proceso de evaluación en la consultora y la entrevista en las oficinas del cliente, en varias ocasiones los postulantes no contestaban las llamadas, y si contestaban, mostraban poca disposición a contestar todas las preguntas, siendo poco claros con sus respuestas.
- Por otra parte, los recursos económicos de la consultora fue un limitante, debido a que el plan de mejora podía optar por utilizar herramientas tecnológicas más avanzadas (publicidad por redes sociales, chatbots, ATS, software de mailing, y entre otras) que hubiera permitido automatizar ciertas etapas del proceso, pero por los recursos de los cuales disponía la consultora, se tuvo que optar por herramientas

más accesibles que requerían intervención manual por parte del equipo de selección.

Impacto a Nivel Profesional

Para la elaboración e implementación de la mejora del proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico en la consultora, fue un reto llevar a cabo dicho trabajo, ya que se debía poner en práctica competencias como el análisis crítico, gestión de equipos, la comunicación efectiva y la planificación y organización.

En relación al análisis crítico, la experiencia ayudó a desarrollarla por medio de la capacidad de evaluar, cuestionar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección que se llevaban en la consultora, tomando en cuenta los objetivos que buscaba lograr y los recursos propios de los cuales disponía. La realización de este trabajo conllevó un análisis riguroso sobre los puntos críticos en el proceso de reclutamiento y selección, para en base a ello, proponer soluciones efectivas y ajustadas a las necesidades de la consultora.

La gestión de equipos fue una competencia fundamental desarrollada en la realización de este trabajo, ya que existía la necesidad de coordinar, delegar y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, y a su vez, asumir el rol de liderazgo, ya que la motivación en los miembros del equipo era fundamental para llevar a cabo la mejora y de esa forma poder superar las limitaciones que se encontraban en el camino, tales como la carga laboral y la coordinación de tiempos, lo que en ocasiones generaba estrés en el equipo.

Asimismo, el plan de mejora exigió una comunicación efectiva, dado que era importante mantener una interacción clara y constante con los miembros del

equipo del área, ya que las mejoras a implementar tenían que ver con la reestructuración de diversas partes del proceso de reclutamiento como de selección, por ende, era necesario que, como coordinador del área, las indicaciones y tareas designadas al equipo debían ser precisas y si surgían dudas, ser absueltas con claridad para evitar complicaciones durante el proceso de mejora.

Por otro lado, la implementación del trabajo ayudó a desarrollar la planificación y organización como competencia, debido a que las mejoras realizadas tenían que ser diseñadas y planificadas en base al análisis previo de la situación de la consultora y a los objetivos que se esperaban lograr. Y como el plan de mejora se trabajaba bajo un cronograma establecido, esta experiencia ayudó a desarrollar el manejo de tiempos y la priorización de actividades, sin que se vean afectadas las labores propias del cargo como coordinador de reclutamiento y selección.

Impacto en la Consultora con Respecto a la Mejora del Proceso

La implementación y evaluación del plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico tuvo un impacto positivo a nivel operativo como estratégico en la consultora. Uno de los cambios más significativos fue la decisión de usar canales de difusión que mostraban ser más efectivos que otros. El uso de las redes sociales como Facebook y WhatsApp donde se publicaban las ofertas laborales de manera más atractiva, permitió tener una comunicación más directa y continua con los candidatos. Todos estos cambios generaron que exista un incremento notorio de la tasa de asistencia de candidatos a la consultora, siendo un total de 457 candidatos en el mes de Setiembre, en contraste a los otros tres meses anteriores, donde el promedio era de 325 candidatos.

Otro de los cambios significativos en la consultora, fue la organización de las bases de datos de los candidatos. La implementación de una base de datos que se trabajó en Google Drive ayudó a que la información esté centralizada y accesible para todo el equipo en tiempo real. Esta mejora también permitió a que se reduzcan errores sobre la gestión y control de la información de los candidatos, ya que, en ocasiones, cuando cada miembro del equipo trabajaba con su propia base de candidatos, surgía el problema de que la información del candidato se repetía en más de una base de datos y/o era contactado en más de una ocasión por diferentes reclutadores. Lo mismo sucedía cuando el equipo manejaba un solo correo electrónico al cual los candidatos enviaban sus curriculums, debido a que en ocasiones los reclutadores revisaban el mismo curriculum varias veces o revisan correos electrónicos que no tenían que ver con el proceso de vendedores retail. Por ello, el uso de correos electrónicos personales, facilitó la revisión de la información de los candidatos en relación a los procesos específicos que llevaba cada miembro del equipo.

Con respecto a la evaluación de candidatos, la modificación de la ficha de postulantes por una más reducida, ayudó a recolectar la información de manera más precisa y acorde al perfil solicitado por el cliente. Esta nueva ficha de postulantes, permitió que los candidatos puedan llenarla de manera más rápida y eficiente. Asimismo, al incorporar una dinámica de ventas como parte del proceso de selección resultó importante para evaluar con mayor precisión las competencias de los postulantes en contextos reales.

Uno de los cambios que generaron impacto en la consultora fue la mejora en la comunicación con los candidatos, ya que a través de los correos personales y

el uso de WhatsApp, el equipo de reclutamiento y selección logró tener una mayor cercanía con los candidatos, y así absolver dudas respecto al proceso y recordarles sobre las entrevistas finales mediante llamadas telefónicas, correos y mensajes por WhatsApp. Esto generó que exista un incremento notorio en la asistencia a la entrevista final en el mes de Setiembre, donde se logró la cantidad de 105 candidatos de los 100 mínimo esperados, en comparación a los tres meses anteriores donde el promedio era de 62.

Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto

Desde el área psicológica, este trabajo aporta valor a la psicología organizacional, ya que se sustituye evaluaciones tradicionales como el test de Wartegg por una metodología más práctica y acorde a las competencias específicas del puesto solicitado, siendo en este caso la implementación de una dinámica grupal, la cual está orientada a simular una venta en un contexto real, lo que permite al reclutador identificar las competencias conductuales observables de los candidatos de manera más objetiva y precisa para este tipo de perfiles, y de esa forma seleccionar al más idóneo, siendo este el objetivo principal de todo proceso de selección de personal.

Desde el contexto, la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la información de los candidatos, la adopción de nuevas estrategias para la difusión de las convocatorias de personal, el uso de nuevas técnicas de evaluación y la capacitación al equipo de reclutamiento y selección sobre las mejoras realizadas, generan que la consultora trabaje bajo un enfoque estratégico y realice cambios en base a sus necesidades para así poder enfrentar los diversos retos propios del sector.

CONCLUSIONES

- Se logró identificar que los medios de difusión utilizados por la consultora no eran efectivos para atraer el perfil buscado, ya que no tomaban en cuenta aspectos como la disponibilidad horaria de los candidatos. En cambio, el uso de la red social Facebook como medio de difusión principal y el uso de las bolsas laborales como Computrabajo y Bumeran permitió llegar a un público mayor y más alineado con los requisitos del puesto. Es importante que las organizaciones constantemente hagan una evaluación de la efectividad de los medios de difusión y como pueden adaptarlos a sus requerimientos.
- Se identificó que la falta de recordatorios, la programación de citas tardías y la falta de respuestas inmediatas a las dudas de los candidatos contribuía a su inasistencia al proceso de evaluación y entrevista final con el cliente. La implementación de WhatsApp como herramienta de comunicación continua y rápida y el uso de correos electrónicos personales, permitió que los candidatos estén informados con respecto al proceso y se incremente la asistencia. Este resultado demuestra que la comunicación juega un rol importante dentro de todo proceso de selección, ya que además de mejorar la experiencia del candidato, también impacta directamente en la tasa de asistencia, pudiendo esto replicarse a otros procesos.
- Un factor que influyó en que varios candidatos abandonen el proceso fue el tiempo de espera. Se identificó que los postulantes priorizaban ofertas laborales en las que la respuesta era inmediata. En ese sentido,

la reducción de tiempos en el proceso de evaluación, por medio de la optimización de la ficha del postulante y el uso de una dinámica más práctica, fue una estrategia acertada. Esto manifiesta que no solo basta con atraer candidatos, sino también de la capacidad de las organizaciones para gestionar tiempos de respuestas eficientes.

- Se logró reducir el tiempo de evaluación en un 33%, lo que permitió evaluar una mayor cantidad de candidatos sin que la calidad del proceso se viera afectada. A pesar de que no se realizó una encuesta o evaluación para medir la percepción de los candidatos sobre el nuevo método de evaluación, la dinámica de ventas permite evaluar directamente las competencias claves para el puesto, evitando la subjetividad del reclutador. Esto evidencia que no es necesario aplicar procesos extensos con múltiples evaluaciones para garantizar su efectividad. De igual forma, todo proceso de evaluación debe revisarse periódicamente para identificar oportunidades de mejora y aumentar su eficiencia.
- Sobre el equipo de reclutamiento y selección de la consultora, se logró capacitarlos sobre el uso de las herramientas tecnológicas implementadas, la ficha de postulante actualizada y la realización de la dinámica de ventas, lo que ayudó a agilizar el proceso de evaluación. Todo cambio que se realice en el proceso de reclutamiento y selección debe ir acompañado de una capacitación adecuada y así asegurar su correcta implementación y sostenibilidad en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Para la captación de candidatos, continuar con el uso de las bolsas laborales que sigan siendo eficientes y complementarlas con redes sociales como Facebook (grupos y páginas de empleo), para de esa forma alcanzar un público más amplio.
- Explorar nuevas plataformas como Tiktok, Instagram y LinkedIn (dependiendo del perfil) por medio de publicaciones más llamativas y atractivas, con descripciones del perfil claras e incentivando a la postulación de los candidatos.
- Mantener WhatsApp como herramienta principal para tener contacto con los candidatos, asegurando respuestas rápidas y un seguimiento continuo. Asimismo, crear mensajes automatizados que confirmen las postulaciones, envíen recordatorios de entrevistas y absuelvan dudas de los candidatos de manera más ágil y rápida.
- Implementar un sistema de recordatorio de entrevistas mediante WhatsApp, correos electrónicos y llamadas telefónicas, con el fin de reducir la tasa de inasistencia. Además, establecer una rutina de seguimiento en la que el reclutador realice al menos dos intentos de contacto cuando el candidato no responda, ya que esto puede contribuir a mejorar la asistencia de los candidatos y optimizar los tiempos del proceso de selección.
- Realizar revisiones periódicas para asegurarse de que tanto la ficha como la dinámica se aplican correctamente y permite evaluar las habilidades requeridas para el puesto. Si bien la modificación de la ficha

de postulantes y la dinámica de ventas permitió reducir tiempos en el proceso, es importante seguir evaluando su efectividad en el tiempo. Se recomienda recopilar la opinión de los reclutadores y el cliente sobre el desempeño de los candidatos seleccionados, lo que permitirá hacer ajustes si es necesario.

- Incluir herramientas que permitan recoger la percepción de los candidatos sobre las etapas del proceso de selección, como encuestas breves de satisfacción al finalizar la evaluación. Asimismo, evaluar la adecuación del proceso desde la perspectiva del equipo de reclutamiento, considerando aspectos como la claridad de las instrucciones y la eficacia de las herramientas aplicadas. Estos indicadores cualitativos aportarían una visión más integral sobre la efectividad del proceso, permitiendo realizar ajustes no solo en aspectos operativos, sino también en relación con la experiencia de quienes participan en él.
- Capacitar constantemente al equipo de reclutamiento en las nuevas metodologías y herramientas implementadas por medio de talleres internos, a través de los cuales también recibirán información sobre las tendencias más recientes en el uso de la inteligencia artificial en los procesos de selección.
- En base a los recursos que disponga la consultora, incorporar softwares basados en inteligencia artificial (IA) para filtrar y clasificar los curriculums de manera más rápida y eficiente, ya que ayudará a reducir tiempos sobre el filtro curricular.

- Realizar un análisis constante del mercado laboral y del comportamiento de los candidatos, ya que estos factores externos pueden tener una influencia en el proceso de reclutamiento. Es importante tomar en cuenta que la disponibilidad de candidatos puede variar según la época del año, las ofertas laborales y la percepción que tengan respecto a la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. (3^{ra} Ed.) Ediciones Granica. <https://comunicacionrrhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Alvarado Peña, Y. L. (2020). *La era de la transformación digital de las organizaciones y su impacto en la competitividad* (1^{ra} ed.). Editorial Los Libertadores. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1vbd1qx>
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial ELEARNING S.L. <https://books.google.com.pe/books?id=63fIDwAAQBAJ&lpg=PA1&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false>
- Auqui Silvera, M. A. (2019). *Propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa agrícola La Venta S.A.* [Tesis de título, Universidad Agraria La Molina]. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/3821>
- Aylagas Poza, S. (2021). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/67681>
- Barzola Gómez, T. L. (2024). *Mejora de los procesos administrativos del área de operaciones de una constructora aplicando la metodología PDCA* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Agraria La Molina]. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/6484>

- Benavente Vasquez, V. E., & Telles Vento, A. K. (2021). *Implementación de la herramienta Applicant tracking system en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Drimetco SAC, San Martín de Porres* [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/92197>
- Benites Rodriguez, A. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group S. A. C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/14101>
- Buitrago Klinger, J., Mejía Balanta, M. A., Mera Ordoñez, A. A., Murillo Calero, D. F., & Rincón, Y. V. (2023). *Plan de gestión del talento humano de la empresa Solutec Empresarial S.A.S. de Puerto Tejada, enfocado en el ciclo PHVA para los procesos de selección, inducción, reinducción y capacitación de personal* [Proyecto de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/56133>
- Cantero Galeano, G. L. (2021). *La inteligencia artificial en los procesos de selección* [Tesis de grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48201>
- Cavero Almanza, L. (2022) *Método del Ciclo de Deming para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en GESSERCO SAC* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Agraria La Molina]. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/5924>
- Celis, G., & Vergara, A. (2019). *Rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo - Trujillo 2018.* [Tesis de

licenciatura, Universidad Privada del Norte].

<https://hdl.handle.net/11537/23411>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10^{ma} ed.). Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.upch.lookproxy.com/?il=5207>

Computrabajo (21 de octubre de 2024). *¿Cómo reducir el ghosting en los procesos de selección?* Blog empresas. <https://blog-empresas.computrabajo.com/como-reducir-ghosting-procesos-seleccion/>

[empresas.computrabajo.com/como-reducir-ghosting-procesos-seleccion/](https://blog-empresas.computrabajo.com/como-reducir-ghosting-procesos-seleccion/)

Conexión ESAN (12 de agosto de 2019). *Ciclo PDCA: conoce de qué trata y por qué es importante para las empresas*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ciclo-pdca-conoce-de-que-trata-y-por-que-es-importante-para-las-empresas>

Cornerstone (2024). *Talent Trends 2024*. <https://cornerstone.com.pe/wp-content/uploads/2024/02/Talent-Trends-2024.pdf>

Cueva, C. (2023). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, en la empresa Uranio Ingeniería Soluciones Generales en el año 2023* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/33595>

Delgado Herrera, D. D., & Ruiz López, A. B. (2021). *Análisis del desarrollo del comercio electrónico y su relación teórica con la satisfacción de los clientes de tiendas por departamento en Lima en la actualidad* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/19432>

- Díaz Parrales, S. V. (2019). *Implementación de un método de reclutamiento masivo a través de las redes sociales dentro de Adecco Group seccional Bucaramanga* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana].
<http://hdl.handle.net/20.500.11912/7518>
- García Chuqui, L. V. (2023). *La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana].
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26474>
- Gonzabay Quiñónez, I. & Pacheco Mendoza, S. (2024). El rol de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano. *Reincisol*, 3(6), 3880 – 3902.
[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3880-3902](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3880-3902)
- Gonzales Ascencio, A. J. (2022). *Implementación de un modelo de entrevista por competencias en la selección de personal docente de una universidad privada* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/11668>
- Guzmán Tafur, D. E. (2021). *Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Halcones Security del Pacífico S.A.C. año 2019* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/27880>
- Ligarreto Avendaño, N. & López Rivera, L. A. (2024). *Proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial AIRA en Empresa: sector retail Colombo - Chilena 2023* [Proyecto de investigación de Maestría,

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].

<http://hdl.handle.net/10823/7453>

ManpowerGroup Perú (2023). *Los empleadores en el Perú disminuyen su expectativa de contratación durante el 4Q 2023.*

https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/e344a93b-2571-472d-bd38-61486bcc021e/Reporte_MEOS_4Q_Peru.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-e344a93b-2571-472d-bd38-61486bcc021e-oG63FOe.ob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1870/libro.pdf

Martínez Reinoso, O. L. & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=es.

Mendoza Cerrón, C. S. (2022). *Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto de una empresa minera* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia].

<https://hdl.handle.net/20.500.12866/12488>

Montoya Bello, M. (2021). *Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/11230>

- Paredes Méndez, S. T. (2019). *Desarrollo de propuesta de mejora para reclutamiento y selección masiva del personal de ventas* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima].
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/8439>
- Gestión (2023). ¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/?ref=gesr>
- Rivera-Garcia , L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(12), 58-71.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Segovia Herrera, P. M. (2022). *Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para campamento en Cuzco, de una empresa privada de Lima Metropolitana, 2021* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia].
<https://hdl.handle.net/20.500.12866/13037>
- Yagual Suárez, L. D. (2023). *Gestión de talento humano: reclutamiento y selección del personal en la empresa Audioclinic, provincia de Santa Elena, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9343>
- Yupanqui Jayo, C. J. C. (2021). *Procesos de reclutamiento y selección de personal como factor determinante en las ventas de la Empresa Terranova S.R. L. Ica, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas].
<https://hdl.handle.net/20.500.12990/10332>

Zamora, P. (2022). *Plan de mejora del proceso de selección de personal por competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A. – Quito: 2022* [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas].
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14512>

ANEXOS

Anexo 1. Validación de preguntas

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Sobre el proceso de reclutamiento:

- ¿Qué dificultades considera que existen para reclutar vendedores?
- ¿Cómo realiza el equipo de reclutamiento y selección el reclutamiento de vendedores?
- ¿Qué medios de reclutamiento considera menos efectivos para reclutar vendedores?
- ¿Qué medios de reclutamiento considera más efectivos para reclutar vendedores?
- ¿Con qué herramientas cuenta el equipo de reclutamiento y selección para reclutar vendedores?
- ¿Qué mejoras se podrían realizar para reclutar mayor cantidad de vendedores?

Sobre el proceso de evaluación:

- ¿Qué dificultades consideras que existen en el proceso de selección de vendedores?
- ¿Cuál es el proceso de evaluación de vendedores?
- ¿Considera que el tiempo de evaluación es el adecuado?
- ¿Qué considera que se debería mejorar o cambiar en el proceso de evaluación?

Sobre la asistencia de candidatos a la consultora:


- ¿Qué dificultades considera que existen para que los candidatos no asistan a la consultora?
- ¿Qué herramientas usa el equipo de reclutamiento y selección para confirmar la asistencia del candidato a la consultora?
- ¿Qué hace el equipo de reclutamiento y selección cuando los candidatos confirman su asistencia, pero no asisten?
- ¿Qué mejoras se podrían realizar para aumentar la asistencia de los candidatos a la consultora?

Sobre la asistencia de candidatos a las oficinas del cliente:

- ¿Qué dificultades considera que existen para que los candidatos no asistan a la entrevista final?
- ¿Qué herramientas usa el equipo de reclutamiento y selección para confirmar la asistencia del candidato a la entrevista final?
- ¿Qué hace el equipo de reclutamiento y selección cuando los candidatos confirman su asistencia, pero no asisten?
- ¿Qué mejoras se podrían realizar para aumentar la asistencia de los candidatos a la entrevista final?

Preguntas a los candidatos:

- ¿Cuáles fueron los motivos para no haber asistido a su entrevista en la consultora?
- ¿Cuáles fueron los motivos para no haber asistido a su entrevista final?
- ¿La oferta laboral le parecía atractiva?
- ¿Tenía alguna duda con respecto a la oferta laboral?


Ursula Montañó Silva
Jefatura del área de
Reclutamiento y Selección

Anexo 2. Ficha de postulante completa

FICHA PERSONAL										
PUESTO							FECHA			
GERENCIA		EMPRESA								
AREA		SEDE								
DATOS PERSONALES										
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO								
NOMBRES:		F. NACIMIENTO (DD/MM/AA)			SEXO					
NACIONALIDAD		ESTADO CIVIL		DNI / Nº CARNÉ DE EXTRANJERÍA		E MAIL				
TELEFONO		T.MOVIL		GRUPO SANGUINEO		¿SE ENCUENTRA AFILIADO A LA EPS?				
NOTIFICACIÓN EN CASO DE EMERGENCIAS O ACCIDENTE		NOMBRE		PARENTESCO						
		DIRECCION		TELEFONO						
LUGAR DE NACIMIENTO										
DISTRITO		PROVINCIA		DEPARTAMENTO		PAÍS				
DOMICILIO										
AV./CALLE/R./PSL/OTRO		Nº/ALZ		DISTRITO						
DATOS FAMILIARES										
Padres e hijos en los casos de solteros / cónyuges e hijos en los casos de casados o convivientes										
APELLIDOS Y NOMBRES		PARENTESCO		EDAD		DNI		FECHA NACIMIENTO (DD/MM/AA)		PROFESIÓN U OCUPACIÓN
Familiares directos que trabajen en alguna de las empresas Amas: Oncocostar, Oncosahel, GSP Servicios Generales, GSP Servicios Comerciales, Cantella, IAR Patólogos, Clínica Belleveza, Servimédicos, Clínica Vallecer, Clínica Miraflores, Clínica Camino Real, Comercio Trecca.										
APELLIDOS Y NOMBRES		PARENTESCO		EMPRESA						
¿Ha laborado anteriormente en alguna de las empresas mencionadas? En caso SI, indique nombre, puesto y fecha										
DATOS ACADÉMICOS										
NIVEL DE ESTUDIOS		INSTITUCIÓN		SITUACIÓN Completa / Incompleta		GRADO OBTENIDO (Indicar Carrera / Grado Académico)		BICD		FBI
PRIMARIA										
SECUNDARIA										
SUPERIOR (Técnico / Universitario)										
Nº COLEGIATURA										
ESPECIALIZACIÓN (Diplomado o estudios mayores a 6 meses)										
POSTGRADO										

OTROS							
IDIOMA				CONOCIMIENTOS IT/ OTROS			
Inglés (Básico, Intermedio, Avanzado)	Lectura		Otro (Básico, Intermedio, Avanzado)	Lectura	a.	d.	
	Escritura			Escritura	b.	e.	
	Habla			Habla	c.	f.	
DATOS LABORALES							
CENTRO DE TRABAJO	PUESTO	SALARIO	INICIO-FIN		MOTIVO SALIDA		
REFERENCIAS LABORALES (5 ÚLTIMOS TRABAJOS)							
CENTRO DE TRABAJO	NOMBRE Y CARGO DE JEFE DIRECTO				TELÉFONO Y/D. CORREO		

ESPECTATIVAS ECONÓMICAS: S/.

FIRMA:

NOMBRE:

Anexo 3. Ficha de postulante reducida

Ficha de postulante				
				Fecha: _____
Apellidos y nombres: _____				
D.N.I: _____		Edad: _____		
Telefono: _____		Correo: _____		
Distrito donde vives: _____		Género: _____		
Disitrito donde deseas laborar: _____				
Estudios (Marca con una X la opción que elijas)				
Secundaria completa	Técnico incompleto	Técnico completo	Superior completo	Superior completo
Idioma (Marca con una X la opción que elijas)				
Nivel de Inglés	Ninguno	Básico	Intermedio	Avanzado
Experiencia (Marca con una X la opción que elijas)				
Ventas	Ninguno	3 a 6 meses	1 a 2 años	3 años a más
ATC	Ninguno	3 a 6 meses	1 a 2 años	3 años a más
Marca con una X la opción que elijas				
* ¿Tienes disponibilidad para trabajar en turnos rotativos?	Si	* No		
* ¿Tienes disponibilidad para rotar en tiendas aledañas?	Si	No		
* ¿Tienes disponibilidad para pasar una capacitación de dos semanas?	Si	No		
* ¿Actualmente estas estudiando?	Si	No		
* ¿Tienes planes de estudiar?	Si	No		
* ¿En cuánto tiempo piensas iniciar tus estudios?	_____			

Oferta laboral

La empresa, líder en el rubro óptico, necesita asesores de ventas con experiencia.

Los beneficios laborales que tendrás al unirte son:

- * Ingreso a planilla desde el primer día
- * Capacitaciones remuneradas
- * Asignación familiar
- * Línea de carrera
- * Sueldo base: s/.
- * Altas comisiones e ilimitadas
- * Descuentos en productos de la empresa

Condiciones laborales

- * Disponibilidad de trabajar en turnos rotativos de Lunes a Domingo en un rango de horario de 9 am a 10 pm con un día de descanso en la semana
- * Disponibilidad de rotar en tiendas aledañas a tu distrito de trabajo

Marca con una X la opción que elijas

* ¿Estás de acuerdo con las condiciones y beneficios laborales?

<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

* ¿La consultora te brindó toda la información sobre la oferta laboral?

***Llenado por el evaluador*:**

	MD	D	PD	ND
Comunicación				
Orientación al cliente				
Orientación a resultados				
Trabajo en equipo				
Agresividad comercial				

Firma del candidato: _____

Firma del evaluador: _____

Anexo 4. Ficha de evaluación

TABLA DE ASISTENCIA.xlsx - Excel (Error de activación de product

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat ¿Qué desea hacer?

T17

A B C D E F G H I J K L M N

HOJA DE ASISTENCIA DE CANDIDATOS SEMANAL - MENSUAL

FECHA	JULIO	LU	MA	MI	JU	VI	TOTAL	TERNA ENVIADA	CANTIDAD DE ASISTENTES
08/07/2019 - 12/07/2019	SEMANA 1							SEMANA 1	
15/07/2019 - 19/07/2019	SEMANA 2							SEMANA 2	
22/07/2019 - 26/07/2019	SEMANA 3							SEMANA 3	
29/07/2019 - 02/08/2019	SEMANA 4							SEMANA 4	
TOTAL MENSUAL:								TOTAL MENSUAL:	

FECHA	AGOSTO	LU	MA	MI	JU	VI	TOTAL	TERNA ENVIADA	CANTIDAD DE ASISTENTES
05/08/2019 - 09/08/2019	SEMANA 1							SEMANA 1	
12/08/2019 - 16/08/2019	SEMANA 2							SEMANA 2	
19/08/2019 - 23/08/2019	SEMANA 3							SEMANA 3	
26/08/2019 - 30/08/2019	SEMANA 4							SEMANA 4	
TOTAL MENSUAL:								TOTAL MENSUAL:	

FECHA	SETIEMBRE	LU	MA	MI	JU	VI	TOTAL	TERNA ENVIADA	CANTIDAD DE ASISTENTES
02/09/2019 - 06/09/2019	SEMANA 1							SEMANA 1	
09/09/2019 - 13/09/2019	SEMANA 2							SEMANA 2	
16/09/2019 - 20/09/2019	SEMANA 3							SEMANA 3	
23/09/2019 - 27/09/2019	SEMANA 4							SEMANA 4	
TOTAL MENSUAL:								TOTAL MENSUAL:	