



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Implementación de Herramientas para el Proceso de Reclutamiento y
Selección del Talento en una Empresa de Rubro Educativo 2020.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTORA

Oyanguren Calderón, Nadia Milagros

ASESORA

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

Lima - Perú

agosto, 2020



DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme la fuerza necesaria para mantenerme firme hasta el final y lograr mis objetivos, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y enseñarme a ser perseverante a pesar de las circunstancias que se presenten, a mi Papi, Mami y abuelita Tina por su amor y motivación para ser mejor cada día y a Daniel por apoyo y fuerza en todo momento; y así iniciar una nueva etapa llena de retos profesionales.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.1.1 Descripción del Servicio.....	10
1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Sociodemográfico.....	10
1.1.3 Actividad General o Área de desempeño.....	10
1.1.4 Misión y Visión de la organización	12
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	14
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGANDAS.....	15
2.2.1 Producto.....	16
2.2.2 Resultados.....	16
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	17
3.1.1 Talento Humano.....	17
3.1.2 Planificación en selección.....	17
3.1.3 Paso previo: Descripción y análisis del puesto.....	18
3.1.4 Reclutamiento.....	19
Tipos de reclutamiento.....	19
Reclutamiento Interno.....	19
Reclutamiento Externo	19
Anuncios en diarios.....	20
Referidos.....	20
Bolsa de trabajo y correo institucional.....	20

3.1.5 Selección.....	21
El proceso de selección de personal.....	22
Revisión del Curriculum Vitae.....	22
Entrevista preliminar.....	23
Las pruebas.....	23
Pruebas Psicológicas.....	23
Pruebas Técnicas de conocimientos.....	26
Entrevista en profundidad.....	27
Fases de la entrevista.....	27
Método Star.....	28
Toma de decisiones.....	29
Candidatos rechazados.....	29
Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	30
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS.....	30
3.2.1 Descripción de Acciones.....	30
3.2.2 Metodología.....	31
Técnica de Recolección de datos.....	31
Trabajo en equipo.....	32
Modelo de las Siete S de Mc Kinsey.....	32
3.2.3 Procedimiento.....	34
Programa de Intervención: Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento.....	35
CAPÍTULO 4 : PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	
4.1 CONCLUSIONES.....	39
4.2 RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

- *Figura I:* Organigrama general de la empresa.
- *Figura II:* Cuadro de aspectos a evaluar por cada área.
- *Figura III:* Cuadro de batería psicológica por cada puesto.
- *Figura IV:* Método Star.
- *Figura V:* Modelo de las Siete S de Mc Kinsey.



IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO EN UNA EMPRESA DE RUBRO EDUCATIVO

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo explicar la experiencia profesional que se ha tenido en la empresa durante el periodo 2018 y 2019, y en base a ello, identificar cuáles eran esas necesidades y plantear propuestas de mejora en beneficio del área y empresa.

El proceso de atracción y selección de personal tenía aspectos por incluir y renovar, así como las pruebas psicológicas y las entrevistas, a partir de ello, se desarrolló un Programa de Intervención denominado “Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento” adicionando nuevas herramientas como formatos, pruebas psicológicas y plantillas de entrevista según el puesto; con la finalidad de modernizar todo el proceso y ponerlo en práctica. Se llevó a cabo con tal responsabilidad y constancia, basándose en los conceptos y técnicas definidas en la fundamentación del tema.

La propuesta se desarrolló sin presentar mayores inconvenientes, consiguiendo desarrollar el proceso como tal y conseguir profesionales calificados para incorporarse a la organización.

Palabras Clave: Talento humano, atracción y selección de personal, pruebas psicológicas, entrevista.

TOOLING IMPLEMENTATION FOR THE RECRUITMENT AND SELECTION TALENT PROCESS IN AN EDUCATIONAL FIELD BUSINESS

ABSTRACT

The present research aims to explain the professional experience gained over the 2018 – 2019 period, and based on it, identify which those needs were and provide improvements proposals to the area and business benefit.

The attraction and selection staff process had aspects to include and renew, just as psychologist tests and interviews. On that basis, an interview program was developed called “Optimization Attraction and Selection Talent Process” adding new tools as formats, psychologist tests, interview templates according to the position, in order to update the process and put it into practice. It was carried out with such responsibility and constancy, based on the concepts and techniques defined on the foundation topic.

The proposal was developed without greater drawbacks, getting developed the process, and achieve qualified professionals to join the organization.

Key Words: Human Talent, Attraction and Selection Staff, Psychologist tests, Interview.

INTRODUCCIÓN

En la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, realicé mi formación profesional en la carrera de Psicología obteniendo todos los conocimientos y herramientas necesarias con una metodología teórico – práctico especialmente en el área organizacional. Gracias a ello, me ha permitido ser un profesional competente guardando la ética y responsabilidad que tenemos con el ser humano.

El presente trabajo de Suficiencia Profesional de la carrera de Psicología se basa en la experiencia y desempeño como Asistente de Coordinación de Psicología de una empresa de rubro educativo donde me encargaba de realizar los procesos de reclutamiento y selección de los diferentes puestos que existían en la empresa entre otras actividades. La observación y las funciones propias me permitieron identificar que en el área presentaba aspectos por incluir y afinar partiendo de la estructura del proceso de reclutamiento y selección, carencia de formatos estandarizados, la falta de autorización para manejar la bolsa de trabajo llamado Computrabajo que contaba la empresa, pruebas psicológicas desfasadas y la falta de aplicación de técnicas de entrevista. Por lo tanto, que se procedió a desarrollar el Programa de Intervención denominado “Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento” adicionando nuevas herramientas en la evaluación de aspectos psicológicos y plantillas de entrevista según el cargo; con la finalidad de mejorar el todo el proceso y ponerlo en práctica. Esta experiencia ha servido para elaborar el presente informe.

En el primer capítulo contiene información de la descripción general de la empresa y del servicio que brinda, su ubicación y contexto socioeconómico, actividad general, la misión y visión y el organigrama de la empresa.

En el segundo capítulo, se describe la experiencia profesional, la problemática y cuáles fueron las acciones que se tomaron, además se detalla el propósito y las funciones del puesto que me asignaron durante el periodo de permanencia en la organización.

En el tercer capítulo se sustenta las acciones realizadas en la propuesta con la fundamentación teórica para cumplir con el objetivo del trabajo, donde se detalla temas

como el talento humano, planificación en selección, la descripción y análisis de puesto, el reclutamiento y sus tipos, la selección de personal con sus fases y la importancia del reclutamiento y selección en la organización. Además, se incluyen cuáles fueron las acciones que se ejecutó, la metodología que se usó y los procedimientos que se realizaron para identificar la problemática y realizar las acciones pertinentes.

En el cuarto capítulo, se expone las conclusiones y recomendaciones que se hallaron al aplicar el Programa de Intervención de Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento.

Finalmente, se adjuntan los anexos que permitirán conocer toda la información del presente trabajo.



CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Es una corporación educativa que cuenta con una red de locales que tiene un sistema de enseñanza – aprendizaje innovador, logrando posicionarse como una de las empresas líderes en el sector educativo. Ello se ve reflejado que ha trascendido a nivel mundial por su alto nivel académico y deportivo, sus estudiantes obtuvieron para el Perú medallas de oro, plata y bronce en olimpiadas de matemáticas, física, química y biología y en ajedrez son campeones continentales y mundiales, así como tetracampeones sudamericanos en vóley. Así mismo, estudiantes a muy corta edad y sin terminar la educación primaria, ingresaron a la universidad en puestos meritorios.

Actualmente tiene 23 años de fundada la empresa, cuenta con 37 sedes propias y 12 franquicias a nivel nacional y más de 10,000 colaboradores. La sede principal se ubica en el distrito de Lince, y consta con una infraestructura de 4 pisos de material noble y la fachada es de color plomo con azul marino.

1.1.1. Descripción del Servicio

El servicio que brinda se basa en una enseñanza que plasma una metodología innovadora de enseñanza – aprendizaje, definida como una estructura de niveles, que maximiza las competencias de los estudiantes a través de técnicas y procesos de mejora continua sobre la base de una formación integral. Este sistema innovador se aplica de manera gradual y cíclica en niveles cada vez superiores, respetando los ritmos de aprendizaje, para formar jóvenes analíticos, creativos y líderes con alto sentido ético.

Así mismo, brinda una educación de calidad para formar personas con liderazgo y alto sentido ético, capaces de enfrentar la vida dignamente. Cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados y de amplia experiencia que maximizan las

competencias de los estudiantes para garantizar una formación integral con excelencia académica.

Organigrama de la empresa:

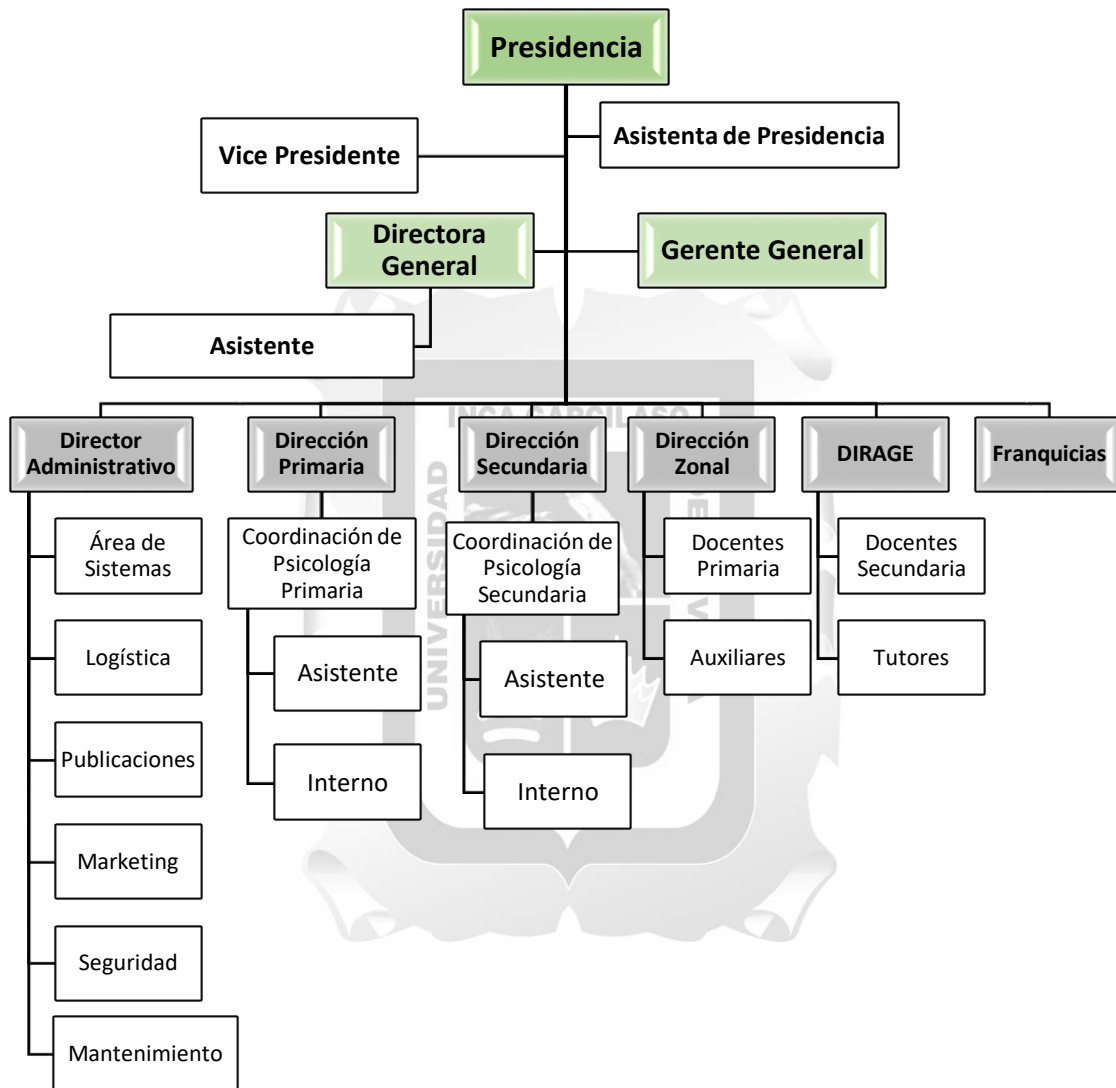


Figura I: Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

1.1.2. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

La sede principal se ubica en el distrito de Lince, Provincia de Lima, Departamento de Lima. En el contexto socioeconómico, varía de acuerdo con la zona geográfica que viven los estudiantes porque cuentan con sedes y franquicias en Lima y provincias. En el caso de Lima, la zona Norte, Centro y Sur cuentan con un nivel socioeconómico C, siendo excepción en la sede del distrito de Santiago de Surco donde tienen un nivel socioeconómico A y B. En provincias (Huancayo, Ica, Pucallpa), el nivel socioeconómico es B y C.

1.1.3. Actividad general o Área de desempeño

La educación es el área principal de esta organización; por lo tanto, cada año incorporan innovaciones en su propuesta educativa, las cuales tienen como fin potenciar la capacidad creativa, cognitiva y emocional de los estudiantes para desarrollar de forma gradual sus competencias y habilidades a fin de afrontar el mundo.

1.1.4. Misión y Visión de la organización

Misión: Potenciar al máximo las competencias de nuestros estudiantes a través del sistema helicoidal formado líderes con valores y principios que contribuyan al desarrollo del país.

Visión: Lograremos un liderazgo a nivel internacional con un excelente clima organizacional y una innovación tecnológica.

Valores Institucionales

En la empresa se denominan a los valores con el nombre de Helicoprincipios, los cuales se describen de la siguiente manera:

- a) **Soy honesto:** Ser coherente entre sus acciones y lo que dice en cada una de sus actividades.

b) Tengo buen trato: Es brindar tu mejor sonrisa y amabilidad a cada persona.

c) Me encanta mi trabajo: Dar lo mejor de uno para seguir mejorando la educación de nuestros niños y adolescentes para formar líderes a futuro.

d) Me supero cada día: Es la esencia de la organización, de ser “Siempre los Primeros”.



CAPITULO 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA:

El área de reclutamiento y selección de personal en las instituciones educativas van tomando mayor importancia, por el gran impacto que realizan al colocar un personal apto y calificado dentro de ella.

La empresa tiene como principal objetivo brindar una educación de calidad a los estudiantes con una metodología innovadora a través de un equipo de profesionales calificados y con experiencia; y a los colaboradores aplicar sus conocimientos, obtener nuevos aprendizajes y hacer una línea de carrera dentro de la empresa.

Sin embargo, la problemática de la organización era que el proceso de atracción y selección de personal tenía aspectos por incluir y mejorar, desde los pasos a seguir en un proceso, carecía de formatos estandarizados (ficha de datos, plantillas de correos para candidatos, entre otros), materiales desactualizados de las pruebas psicológicas hasta la falta de plantillas de entrevista según los aspectos a evaluar por cada cargo. A esto se suma, que no contaban con el manejo de bolsas de trabajo para las publicaciones y un correo institucional para que postulen y envíen los candidatos sus curriculum vitae.

Al ver todo el esfuerzo que venía haciendo la empresa por los estudiantes y colaboradores, fue motivación para mejorar toda esta situación que presentaba. Se propuso un modelo de ficha de datos logrando tener información básica y necesaria del candidato, la creación de plantillas de correos para candidatos lo cual ahorró tiempo y así el postulante tenía conocimiento del resultado del proceso. Se tuvo el apoyo y permiso de la Dirección General para la creación del correo institucional y autorización del manejo de la bolsa de trabajo que tiene la empresa, esto nos facilitó mucho porque todas las hojas de vida de los

postulantes se recopilaban en un solo correo y a su vez, obtuvimos más alternativas de encontrar candidatos para los puestos que buscábamos.

En relación con la estructura del proceso, desactualización de pruebas psicológicas y entrevista se programó una reunión con la Coordinadora donde se expuso el Programa de Intervención denominado “Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento”, obteniendo la aprobación para ponerlo en marcha; así como la creación de plantillas para las entrevistas con ayuda de algunos jefes de área.

Todos estos nuevos aportes generaron un valor significativo en el área y en la organización, lo cual permitió aplicar todos los conocimientos aprendidos en la universidad como de la misma experiencia profesional.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS:

El propósito del puesto fue mejorar la estructura del proceso de reclutamiento y selección del personal y a su vez, implementando nuevas herramientas de evaluación psicológica y entrevista según el cargo, que logren un efecto positivo en la selección del candidato idóneo para el puesto que se requería cubrir. De esta manera, el beneficio fue para el área y organización.

Las funciones asignadas dentro del puesto fueron:

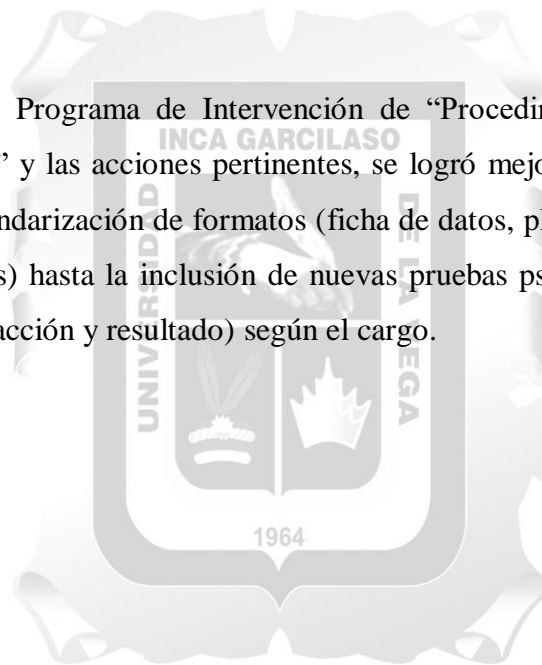
- Responsable de los procesos de selección: Filtros de hojas de vida, convocatorias, evaluaciones y entrevistas.
- Gestionar las fuentes de reclutamiento: Publicaciones en las bolsas de trabajo, diarios locales y redes sociales como Facebook.
- Ejecución de talleres de integración a diferentes áreas y capacitaciones al personal.
- Revisión de materiales psicológicos para el curso de valores.
- Seguimiento de actividades a los psicólogos educativos de las sedes de Lima y provincia.
- Apoyar en diversas funciones administrativas del área.

2.2.1. Producto:

Se diseñó un Programa de Intervención denominado “Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento” adicionando nuevas herramientas en la evaluación de aspectos psicológicos y plantillas de entrevista según el cargo; con la finalidad de optimizar los procesos y obtener profesionales calificados para incorporarse a la organización. Se llevó a cabo mediante reuniones de trabajo en equipo, utilizando técnicas de observación y entrevista con la supervisión de la Coordinadora para los alcances y correcciones pertinentes.

2.2.2. Resultado:

Tras la ejecución del Programa de Intervención de “Procedimiento de Atracción y Selección del Talento” y las acciones pertinentes, se logró mejorar la estructura de los procesos desde la estandarización de formatos (ficha de datos, plantillas de correos para candidatos, entre otros) hasta la inclusión de nuevas pruebas psicológicas y el método Star (situación, tarea, acción y resultado) según el cargo.



CAPITULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

En base a los aspectos encontrados para incluir y mejorar en el proceso, se procedió con la ejecución del Programa de Intervención que llevaría a optimizar el procedimiento de atracción y selección de personal en la empresa. Para ello, se fundamentará con bases teóricas incluyendo definiciones relacionadas con el tema.

3.1.1. Talento Humano

Para la institución, el talento humano es considerado como pieza importante gracias al valor agregado que provee a las funciones que realiza según el cargo; por lo que se define como “una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona; implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)” (Alvarado y Barba, 2016, p.35).

Considerando ello, el Programa de Intervención tiene como objetivo buscar talentos que cumplan con los requisitos técnicos y habilidades que demanda el cargo. Así mismo, la Institución brinda la oportunidad al colaborador(a) de seguir fortaleciendo y/o mejorando en lo personal como profesional mediante diversas actividades (capacitaciones, charlas motivacionales, entre otras cosas) que ofrece la empresa.

3.1.2. Planificación en selección

Este fue el punto de inicio para la elaboración del Programa de Intervención: Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento; donde su objetivo principal fue mejorar para el proceso de reclutamiento y selección de personal incluyendo

nuevas herramientas, con el fin de obtener mejores resultados y proporcionar personas idóneas a la institución cuyo perfil, competencias y habilidades se adecuen a las necesidades de nuestra comunidad educativa.

Alles (2006) define a la planificación en selección que “es identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos” (p.173). A partir de ello, se empezó a definir el proceso completo identificando los pasos o fases a seguir para la atracción y selección de personal en donde se intervenía como área y se añadió los del contrato; recalando que este último proceso lo realiza la persona responsable que asigna el área que corresponde al puesto a cubrir. Luego, se analizó los plazos de tiempo necesarios para su ejecución dependiendo de la exigencia del cargo solicitado para evitar riesgos que los plazos no se cumplan; y para finalizar los costos en cuanto a la ejecución del proceso completo.

Además, se incluyó en el programa nuevas herramientas como la ficha de datos, plantilla para publicar en las bolsas de trabajo, plantilla de correo para candidatos no aptos, baterías psicológicas, banco de preguntas y plantillas de entrevistas para los puestos que se tenía alta demanda.

3.1.3. Paso previo: Descripción y análisis del puesto

Chiavenato (2009), menciona que “la descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer” (p.143). Considerando dicha información del autor, se estableció como paso previo a cualquier acción de reclutamiento y selección el conocer los requisitos, funciones y/o tareas y características que debía de tener el candidato para cubrir la vacante. Se empezaron por estos tres puntos básicos porque la empresa no cuenta aún con los perfiles de exigencia de cada puesto. Para obtener esta información, se coordinó con los jefes de área de los puestos para programar una reunión según su disponibilidad; sin embargo, con algunos no se pudo concretar por factor tiempo.

A pesar de ello, se obtuvo un panorama más claro y actualizado de la información para definir las herramientas que se iba a utilizar en el proceso según el puesto.

3.1.4. Reclutamiento

Wayne (2010), define que “el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p.128). Es así, que esta etapa se lleva a cabo en la Institución y está orientada en buscar, identificar y captar suficientes candidatos calificados mediante diversas fuentes de reclutamiento (bolsas de trabajo, redes sociales, diarios locales, referidos entre otros) para cubrir las vacantes existentes en la organización; tomando en cuenta los requerimientos del puesto antes de iniciar esta etapa.

Tipos de Reclutamiento

Dentro de las diversas fuentes de reclutamiento que se practica en la empresa, Chiavenato (2009), refiere que existen dos tipos:

Reclutamiento Interno: “Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización”. Chiavenato también indica que “funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización)” (p.116-117).⁹⁶⁴

Reclutamiento Externo: “El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización” (p.120).

En la empresa, se realiza con mayor frecuencia el reclutamiento externo debido a los diferentes factores (cartas de renuncias, licencias de maternidad, descansos médicos, entre otros) que presentan los colaboradores durante el año. A esto se suma los contratos que culminan a fin de año sin consideración a renovación y/o el caso de abrirse una vacante nueva. Mientras que el reclutamiento interno, no se practica mucho en la organización debido a que las personas se mantienen en sus cargos por la experiencia y años que tienen en la Institución.

Las principales técnicas de reclutamiento externo que se mantuvieron y/o implementaron para captar candidatos fueron las siguientes:

Anuncios en diarios:

“Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar” (Chiavenato, 2009, p.122). En base a lo mencionado, la empresa siguió manteniendo estos anuncios en los diarios locales no solo por la gran cantidad de personas que asistían a las convocatorias abiertas sino también con la intención de tener candidatos en fechas y horarios establecidos para que los interesados acudan directamente. Se definió que esta publicación iba dirigida para los puestos de tutores, auxiliares y docentes primaria y secundaria.

Referidos:

Chiavenato (2009) define respecto a lo mencionado que:

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. (p.124)

La Institución hace uso de esta técnica porque ayuda a reducir el tiempo y los costos del reclutamiento. Una vez anunciada las vacantes, los trabajadores son los canales de información para que el candidato pueda conocer a la empresa y si es del mismo puesto explicarle cuales son las funciones que realiza. Gracias a ello, estos candidatos recomendados podrán adaptarse a la organización con mayor facilidad debido a la relación con el colaborador.

Bolsas de trabajo y correo institucional:

El internet y la tecnología en la actualidad son los medios que mayor difusión y llegada tienen a todas las personas, en especial a las que están buscando nuevas oportunidades

laborales. Por eso, Martínez (2014) afirma que “gracias a los servicios que ofrecen los proveedores y profesionales de Internet se facilita la mediación entre empresas y candidatos abriendo un sinfín de posibilidades” (p.5). Considerando todos estos beneficios de la tecnología, se solicitó mediante una reunión que tuvo la Coordinadora con Dirección General el permiso del manejo de la bolsa de trabajo llamada Computrabajo que contaba la empresa y la creación del correo institucional para selección, lo cual fue aprobado.

Esto fue un gran avance para empezar a realizar convocatorias específicas como abiertas y la implementación del correo institucional para tener toda la información de currículums enfocado en un solo lugar. También, se implementó la publicación de anuncios para las convocatorias en la página oficial de Facebook de la empresa, para captar candidatos mediante anuncios de fácil lectura y con información precisa que se requiere del puesto.

Por otro lado, como parte del proceso de reclutamiento especialmente en las convocatorias abiertas se comunicaba a todos los participantes sobre la empresa, las condiciones de trabajo y las etapas del proceso. De este modo, se resolvía las dudas que tenían los asistentes y si alguno(a) no estaba de acuerdo había la opción de retirarse. Con esta actividad, se optimiza tiempos y costos.

3.1.5. Selección

La selección de personal busca seleccionar entre todos los postulantes, quienes son los más apropiados para ocupar las vacantes disponibles que hay en la organización; con la finalidad de aumentar el capital humano y la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2007).

Para cumplir con el objetivo de esta etapa, se tuvo que reajustar e implementar herramientas en las fases que se iba a seguir en el proceso de selección. Es importante saber que cuando se asignó esta función al área de Coordinación de Psicología se contaba con un proceso de selección simple, donde se evalúan dos pruebas psicológicas (Persona bajo la lluvia y el Wartegg) para todos los puestos y la entrevista era en base al criterio del entrevistador(a); teniendo en cuenta que al no contar con un perfil establecido del

puesto se podía perder información valiosa que nos ayudaría a tomar una mejor decisión al final.

El proceso de selección de personal:

Cada empresa diseña su propio proceso de selección y puede ir variando de acuerdo a las necesidades y tiempos que se necesiten cubrir las vacantes. En el área se definió las fases del proceso de selección y las herramientas a utilizar para conocer, contrastar y seleccionar a los postulantes adecuados. Se pasará a explicar cada una de las fases a continuación:

a) Revisión del Curriculum Vitae

El Curriculum vitae es la carta de presentación de los candidatos donde se encuentran diversas secciones como los datos personales, formación académica, experiencias y habilidades profesionales, así como las referencias laborales.

A partir de ello, se realiza la revisión partiendo de la información de los requisitos y características que exige el puesto; Alles (2006) propone “dividir las postulaciones en tres grandes grupos de candidatos: los que, si los cumplen, los que no lo hacen, y los que están entre uno y otro grupo, los “dudosos” (p.221). Considerando esta división, se clasificó de la siguiente manera:

- Destacados: Los que cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el cargo.
- Dudosos: Los que no disponen de datos suficientes para poder tomar una decisión de eliminarlos.
- Descalificados: Los que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el cargo.

Hay que tener en cuenta que cuando se realizan convocatorias abiertas en la institución, la hoja de vida se revisa después de que los candidatos hayan pasado su evaluación psicológica sin clasificarlos en grupos por la gran cantidad de personas que acuden.

b) Entrevista preliminar

La entrevista preliminar es importante en el proceso de selección para la organización; es por eso, “además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa” (Wayne ,2010, p.161). Para ello, ya se había seleccionado en la revisión del Currículum Vitae a los candidatos por grupos; para luego en esta etapa solo considerar a los destacados y dudosos en las entrevistas preliminares. La finalidad era despejar la mayor cantidad posible de información en relación con el cargo a cubrir mediante las llamadas telefónicas; antes de realizarlas se corroboraba en la base de datos si la persona había postulado antes o no, en el caso sea que si se verificaba si estaba o no dentro del periodo de tiempo de validez de las pruebas psicológicas.

No existía un formato definido para realizar las entrevistas preliminares solo se basaba en puntos centrales como: datos personales, formación académica, experiencia laboral, pretensiones salariales y disponibilidad del candidato. De ajustarse al puesto que se estaba buscando se procedía con la invitación a una entrevista indicándole el día, hora y lugar de la cita.

En el caso de las convocatorias abiertas, no se realiza este punto porque no contamos con las hojas de vida de las personas que van a asistir.

c) Las pruebas

Hay diferentes tipos de pruebas para aplicar a los postulantes, pero se tiene que elegir cuales son las más adecuadas en base a las exigencias del puesto a cubrir y de la empresa. En el programa se tomó la decisión de utilizar dos tipos de pruebas: psicológicas y de conocimientos, las cuales se explicarán a continuación:

Pruebas Psicológicas:

Éstas permiten obtener la mayor información mediante evaluaciones específicas sobre las características o rasgos de la personalidad de un individuo con relación a su posible desempeño en un determinado puesto y entorno laboral. Alles (2006), agrega que “esta

evaluación también permitirá detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones” (p.169). Teniendo esa consideración, en el programa se añadieron nuevas pruebas psicológicas según las exigencias del cargo; con el fin de mejorar la selección de personal eligiendo a los candidatos mas adecuados para que ingresen a la empresa.

Siendo la empresa del rubro educativo, las pruebas psicológicas debían de ser orientadas a evaluar aspectos específicos considerando que la población a la que tendrá contacto ya sea de manera directa y/o indirecta en su mayoría son estudiantes y para la institución es fundamental velar por su bienestar general de ellos.

Como punto de partida, se empezó definiendo de forma general los aspectos a evaluar por cada área de la siguiente manera:

ADMINISTRACIÓN	DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área sexual - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto
MARKETING	DIRECTORES
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área sexual - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto
COORDINADORES	AUXILIARES /TUTORES
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Área sexual - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Área sexual - Requisitos y características del puesto
PUBLICACIONES	PSICOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Área de sexual - Conocimientos técnicos - Requisitos y características del puesto

SISTEMAS	LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área sexual - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto
MANTENIMIENTO	SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área sexual - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Área sexual - Área socio – emocional - Requisitos y características del puesto

Figura II: Cuadro de aspectos a evaluar por cada área.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

En un inicio se contaba solo con dos pruebas que se tomaban para todos los puestos que eran el Test de la persona bajo la lluvia y de Wartegg. Luego se pasó a investigar y definir las pruebas que se iban a administrar de forma individual como grupal con la información del cuadro anterior y las entrevistas que se realizaron a los jefes; donde nos comentaron las exigencias del puesto y características que debía de tener el candidato a ser seleccionado.

En el siguiente cuadro se pasa a detallar las pruebas psicológicas que se seleccionaron para cada puesto, con el fin de estandarizar las herramientas a usar en el proceso y dando pie a seguir mejorándolas de acuerdo con las necesidades que requiera la empresa:

PUESTOS	PRUEBAS PSICOLOGICAS
<ul style="list-style-type: none"> - DIRECTOR DE SEDE - COORDINADOR - ACADEMICO PSICOLOGIA 	Dos personas trabajando y Evaluación de Competencias Organizacionales (ECO).
<ul style="list-style-type: none"> - ASISTENTE ADMINISTRATIVO - SECRETARIA - CONTABILIDAD - SISTEMAS 	Dos personas trabajando y Evaluación de Competencias Organizacionales (ECO) abreviado.

- DOCENTE - AUXILIAR DE EDUCACIÓN - TUTORIA	Machover, Frases incompletas de Sacks abreviada y Evaluación de Competencias Organizacionales (ECO) abreviado.
- SEGURIDAD	Persona con arma y Frases incompletas de Sacks abreviada.
- MANTENIMIENTO	Persona bajo la lluvia y Frases incompletas de Sacks abreviada.

Figura III: Cuadro de batería psicológica por cada puesto.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Uno de los criterios que se acordó en el área fue que las pruebas psicológicas no son de carácter eliminatorio, más bien, es parte de un conjunto de evaluaciones en todo el proceso de selección; con la excepción de algunos casos donde se evidencie posibles rasgos patológicos que hagan sospechar que el candidato(a) no estará capacitado(a) para asumir un adecuado desempeño en la empresa.

Pruebas Técnicas de conocimientos:

Las pruebas técnicas de conocimientos sirven para evaluar a los candidatos sus conocimientos generales y específicos que exige la vacante a cubrir (Chiavenato, 2009).

Esto va a depender del cargo al que va el postulante, ya que no todos los puestos lo requieren. Teniendo en cuenta lo último, lo que se realizó en las entrevistas fueron preguntas para conocer aspectos relacionados con los conocimientos en algo específico; ahora si el cargo requiere de la prueba, se derivaba al área que ha solicitado para que evalúe la prueba técnica a los candidatos que ya culminaron la etapa de evaluación y entrevista. A excepción del puesto de Psicología que se desarrolla con el encargo del proceso. Así mismo, cada responsable corrige y emite sus resultados de forma interna a su superior.

De igual manera, en las convocatorias masivas se envía la relación de los postulantes aprobados en evaluación y entrevista para que las áreas responsables se comuniquen con ellos y los citen para la evaluación técnica.

d) Entrevista en profundidad

Chiavenato (2009) define que “la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p. 149). En base a ello, esta segunda entrevista, permitió a los entrevistadores indagar mas sobre las observaciones o dudas que pudieron encontrar en las evaluaciones realizadas y/o en el curriculum del candidato.

Generalmente, en estas entrevistas se examinan a profundidad puntos como la formación académica, trayectoria laboral, habilidades, intereses, entre otras cosas del postulante (Pereda y Berrocal, 2014). Para ello, se diseñaron modelos de plantillas para la mayoría de los puestos con el fin de ser una guía para el entrevistador(a) y un banco de preguntas que estaba dividido en categorías como personales, sobre la institución, formación académica, trayectoria laboral y cierre. Estas fueron de gran aporte para las personas nuevas que iban a empezar a entrevistar como para los que estaban en el área.

Fases de la entrevista:

Dentro del programa se desarrolló cuatro fases importantes de la entrevista y se definieron de la siguiente manera:

- **Preparación:** Nos permitirá ser eficaces en recolectar y ordenar la información necesaria para establecer las prioridades, el foco de la entrevista y una mejor toma de decisiones.
- **Bienvenida:** Eres el primer contacto con el candidato y el objetivo es que su primera impresión sea atractiva para que despierte su interés en trabajar con nosotros.

- Desarrollo: Recuerda que en esta etapa buscamos recolectar información y evidencias relevantes, que sean fiables para tomar las mejores decisiones sobre el nuevo talento que va a ingresar a la institución.
- Cierre: En esta fase absolvemos las posibles dudas del postulante y explicarle los próximos pasos del proceso de selección.

Así mismo, se eligió el método Star para las entrevistas que se iban a llevar a cabo. Si bien es cierto, en la institución aún no cuenta con el desarrollo de perfiles de puestos para evaluar por competencias; Alles (2009) propone lo siguiente:

Si una organización no ha implementado un modelo integral de competencias, es caso obvio que no podrá seleccionar por competencias. De todos modos, muchos de los conceptos de la selección por competencias pueden ser de utilidad en estos casos y aplicados de alguna manera. (p.171)

Es por ello, que se adoptó las preguntas de Star a las entrevistas, lo cual aseguraba tener un mejor método de entrevista y así lograr el objetivo del programa.

Método Star:

Este procedimiento fue realizado por la DDI (Development Dimensions Internacional) teniendo como base la teoría de Byham (1995) que sirve como pauta para captar la mayor información de comportamientos en base a las experiencias pasadas de los candidatos para predecir los comportamientos esperados en el futuro.

La estructura del método Star se pasa a detallar a continuación:

- S: Situación de experiencias pasadas.
- T: Tareas (responsabilidades) que conduce a las acciones de la situación.
- A: Acciones específicas que ha tomado o no en esa circunstancia particular.
- R: Resultados o cambios que obtuvo de las acciones realizadas



Figura IV: Método de Star

Fuente: Elaboración propia de la autora.

e) Toma de decisiones

A lo largo de todo el proceso se ha ido recopilando información de las evaluaciones y entrevista de los candidatos para poder llegar a esta etapa con el objetivo de definir la persona que mas se adecua al puesto. Pereda y Berrocal (2014) añade que “la interpretación de los datos engloba el análisis de aspectos relacionadas con: persona, puesto y organización” (p.182). Considerando ello, antes de tomar cualquier decisión es importante analizar nuevamente toda la data de la posible dupla o terna para determinar si posee el potencial, las características y requisitos que exige el puesto, si está interesado y/o motivado en el puesto y si su estilo de trabajo es compatible con los valores y cultura de la empresa. Una vez, tomada la decisión se pasa a calificar si es apto, apto con observación y no apto para luego, colocar la información en el drive compartido con Presidencia y el área correspondiente.

f) Candidatos rechazados

Olleros (citado en Sánchez y Saavedra, 2000) afirma que “es necesario que a lo largo del proceso de selección se vaya contactando gradualmente a todos aquellos que se postularon y que fueron descartados durante el proceso” (p.11).

Siendo esta la última etapa para los candidatos que no quedaron seleccionados en una convocatoria específica o masiva, se creó la “Plantilla candidato(a) no calificó en proceso de selección” en donde se agradece al postulante por su interés y participación en el proceso pero que lamentablemente no ha logrado avanzar a la siguiente etapa. Así mismo, se consideró como una tarea dentro del equipo para que haya un responsable en realizarlo por un periodo de tiempo (ej. un mes) y se vaya convirtiendo en una buena práctica más adelante.

Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal:

Todas las etapas del proceso son importantes, desde el inicio con la planificación para determinar los métodos a usar para encontrar al candidato más adecuado en el mercado laboral. Así mismo, Alles (2009) añade que “el éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento, si este último se hace de manera adecuada, será factible resolver exitosamente la selección” (p.124). En caso contrario, traerá más costos a la empresa porque se tendría que reiniciar el proceso desde cero o se corre el riesgo de tomar una mala decisión; justo eso lo que se quiere evitar con la optimización del programa para el área siga una línea homogénea de pasos en todo el proceso e ir añadiendo o mejorando para que siga su curso de la ejecución en el área.

3.2. ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1. Descripción de acciones

Tras observar la problemática, se planteó una serie de acciones con periodos de tiempo establecidos para desarrollar el Programa de Intervención: Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento; con el fin de presentar un proyecto moderno y estructurado sujeto a los lineamientos de la institución.

Para este proceso de acciones se consideró el principio de Pareto conocido también como la Regla del 80/20; que toma el nombre de su autor que es el economista italiano Vilfredo Pareto a finales del siglo XIX y este principio se conoce más por su aplicación como técnica de gestión de tiempo.

Esta técnica establece alcanzar un gran rendimiento con el menor esfuerzo posible con el fin de evitar demasiado tiempo en tareas innecesarias: estableciendo prioridades y gestionando mejor el tiempo, se puede trabajar de forma más eficiente y centrada en los objetivos (Ionos, 2019). Es así, que fue de gran utilidad porque nos ayudó a identificar las principales acciones y dentro de ellas colocar las sub acciones; para tener mayor claridad al momento de desarrollar en el programa y, por tanto, permitió que nos enfoquemos en cada acción con más determinación, eficacia y claridad, lo cual deriva en una optimización de los plazos.

3.2.2. Metodología

El presente informe se desarrolló en base a una estructura descriptiva, este tipo de metodología busca “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92).

En base a lo mencionado, el informe tiene como principal objetivo explicar la problemática que se presentó durante la experiencia profesional para pasar al análisis mediante el uso de las técnicas de recolección de datos y culminar con el abordaje al problema de forma adecuada para lograr el objetivo del programa de intervención.

Técnica de recolección de datos:

Para desarrollar el programa de intervención se aplicaron la técnica de observación y la entrevista que se realizó a los jefes de las áreas para recopilar la información de los puestos.

Arias (2006) define a la observación como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Es por ello, que fue el punto de inicio para desarrollar el programa porque permitió captar la problemática para plantear las acciones que se iban a realizar para el mejoramiento del proceso de atracción y selección de personal en la institución.

Se consideró la técnica de la entrevista porque se caracteriza por “su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles” (Arias, 2006, p.73). Y así obtener la mayor información relevante usando; esta fue de tipo semi estructurada que a pesar de tener una guía de preguntas se puede añadir otras y tener mayor flexibilidad al tema que se está investigando.

Trabajo en equipo

Además de estas dos técnicas de recolección de data, el eje fundamental de todo el programa fue el trabajo en equipo que se define según Gómez y Acosta (2003) como un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

En base a ello, cada uno de los integrantes del equipo brindó valiosos aportes de conocimientos y experiencias profesionales permitiendo tener muchas ideas; lo cual facilitó que el avance sea productivo con el apoyo de la Coordinadora mediante la retroalimentación que nos daba y así lograr culminarlo y llevarlo a la ejecución.

Modelo de las “Siete S” de Mc Kinsey

Este modelo surge de la empresa de Consultores McKinsey&Co, en donde McKinsey plantea el Modelo de las “Siete S” que busca mediante este esquema obtener que las organizaciones sean eficientes tomando como referencia los siete componentes que lo componen (Mora, 2011).

El modelo de las “Siete S” cuenta con 7 componentes, los cuales deben de estar alineados entre sí para lograr el objetivo de la empresa. Los cuales se pasan a describir a continuación:

Estrategia: Es la forma de organizar y direccionar los recursos mediante un plan de trabajo que utilizará la organización para alcanzar las metas y objetivos planteados de la organización.

Estructura: Es el organigrama de la empresa y la manera en que se organizan e interactúan los miembros de la organización de las distintas áreas para las actividades.

Sistemas: Tiene que ver con los parámetros de funcionamiento y la comunicación dentro de la compañía.

Estilo: Los directivos de la empresa establecen el estilo de liderazgo de la empresa.

Personal: Esta integrado por los colaboradores de la empresa que son el eje central y actividad clave para el logro de objetivos.

Habilidades: Son las capacidades y destrezas solicitadas por los trabajadores de la empresa.

Valores compartidos: Son las normas que orientan el comportamiento de los colaboradores, las acciones y la propia empresa en sí.

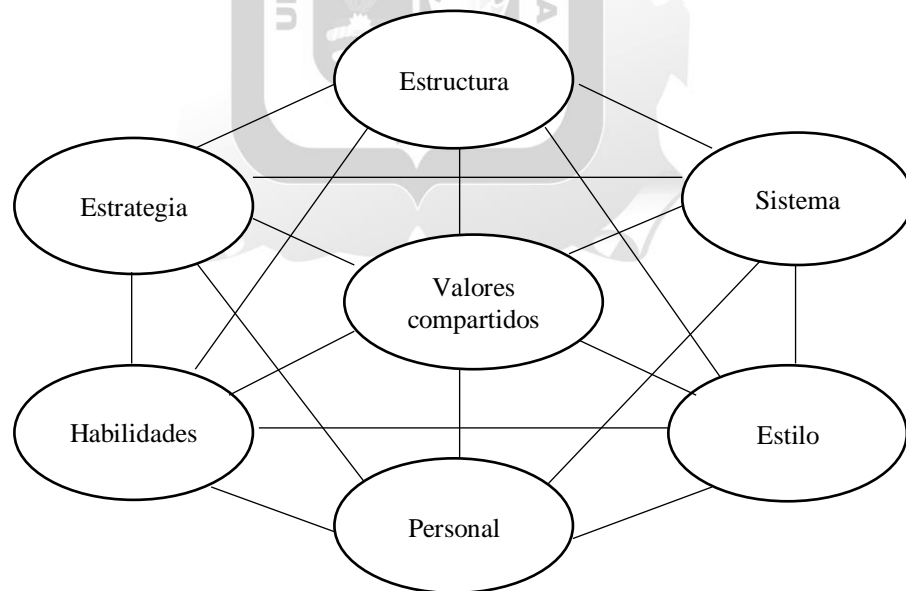


Figura V: Modelo de las Siete S de McKinsey.

Fuente: Organización y Gestión por procesos – Manual Autoformativo, 2017.

El Programa de Intervención se basa en el modelo explicado en el párrafo anterior para mejorar las falencias encontradas y lograr la eficiencia del área como de la organización.

A continuación, se pasará a explicar con un ejemplo:

El equipo del área se planteó como *estrategia*, desarrollar un plan de intervención con el objetivo de mejorar el proceso de atracción y selección de personal para la empresa y lograr una ventaja competitiva en el mercado; para ello, se convoca a todas las áreas involucradas de la empresa (*estructura*) para empezar a coordinar reuniones con los jefes para recabar información necesaria y así planificar las acciones que se van a realizar, delimitar el periodo de tiempo para cada una de ellas y otros factores que se vayan incluyendo mientras se desarrolla el programa. Dentro de programa se procedió a modernizar y actualizar los pasos a seguir del procedimiento de atracción y selección de personal añadiéndole nuevas herramientas (*sistema*) y la Coordinadora tenía un *estilo* de liderazgo transformacional que ayudó a que se mantenga una buena comunicación entre nosotros junto con el feedback con la base de los valores de la empresa (*valores compartidos*). Cada uno del equipo (*personal*) fue aportando desde el inicio con sus conocimientos y experiencia para sacar buenas ideas e ir nutriendo el programa y lograr el objetivo (*habilidades*).

3.2.3. Procedimiento

La observación se utilizó en el área de Coordinación de Psicología para conocer las falencias del proceso con el fin de desarrollar un programa donde se alineen los pasos a seguir e incluir nuevas herramientas que brinden mejores alcances al momento de tomar de elegir a las personas adecuadas para el puesto. Así como la entrevista que se realizó con los jefes de cada área, con el objetivo de recolectar la información necesaria para conocer y actualizar los requisitos que exige el puesto y las características que debe de tener el candidato.

La decisión de poder desarrollar el proyecto fue en base a la problemática que se identificó dentro del proceso de atracción y selección de personal y fue aprobada por la

Coordinadora. Luego, se empezó a ejecutar y se obtuvieron buenos resultados para la organización.

Programa de Intervención: Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento

En este programa de intervención se encuentra todos los pasos alineados a seguir para realizar un proceso de atracción y selección de personal cuando la persona responsable de cualquier área solicita el requerimiento de un nuevo personal. Así mismo, es importante conocer la fundamentación, objetivos y los responsables que son las personas que tienen que respetar también este proceso. En los anexos del presente trabajo se encontrará la ficha de datos, el speech para publicar en bolsas de trabajo, modelos de anuncios para redes sociales y/o diarios locales, banco de preguntas para las entrevistas, modelos de plantilla para las entrevistas según el puesto y para el candidato(a) que no calificó en el proceso de selección. Cabe mencionar que la batería psicología para cada puesto se encuentra dentro de la sección de Pruebas acompañada de su explicación respectiva.

A continuación, la presentación del programa:

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN: "OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO" SELECCIÓN 2018
La empresa es una cadena de colegios a nivel nacional con más de 21 años de experiencia en el sector educativo, que impulsa la igualdad de oportunidades entre todos los/las colaboradores/as, sin ningún tipo de distinción de origen étnico, sexo, edad, estado civil, opinión política, orientación sexual, religión, habilidad, nacionalidad, condición económica o de cualquier otra índole.
1. FUNDAMENTACION Debido a la demanda y necesidades que exige la institución para potenciar el recurso humano, se considera pertinente presentar una propuesta de mejora en el

proceso de atracción y selección de personal que facilite la organización, planificación y apertura con la cual sea posible adquirir y conservar un personal competitivo y calificado, integrado en su función según el área que corresponda.

Por tal motivo se busca realizar un trabajo integrado, a fin de fortalecer el equipo de Coordinación de Psicología en beneficio de nuestra comunidad educativa en las diferentes áreas de la Institución.

2. OBJETIVO

Estructurar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal incluyendo nuevas herramientas, con el fin de obtener mejores resultados y conseguir personas idóneas a la institución cuyo perfil, competencias y habilidades se adecuen a las necesidades de nuestra comunidad educativa.

3. ALCANCE

Se aplica a todas las áreas y puesto de las sedes como Administración (Sede central).

4. RESPONSABILIDADES

- Coordinación de Psicología es el responsable del seguimiento e implementación del presente procedimiento.
- Los Directores Generales de Primaria y Secundaria y sus equipos, Jefaturas, Coordinadores Generales y Directores de sedes son responsables de respetar el cumplimiento de las etapas del proceso de Atracción del Talento.

5. DESARROLLO

5.1. ETAPA DE ATRACCIÓN

- a) Solicitada una vacante o necesidad de personal por reemplazo permanente o temporal, la persona responsable, enviará a Coordinación de Psicología un correo y/o documento en físico o escaneado que sustente la solicitud de la vacante (carta de renuncia, documento de licencia de maternidad o licencia de salud).
- b) En el caso de ser una vacante nueva, la persona responsable, enviará a Coordinación de Psicología un correo con la solicitud y/o se apersonará de manera física al área.
- c) El/la coordinador(a) responsable derivará el proceso a una persona del

equipo de Coordinación de Psicología y le proporcionará el descriptivo del cargo, el monto a ofrecer y el tiempo de contrato.

- d) El área de Coordinación de Psicología procederá a realizar la publicación del requerimiento en las bolsas laborales externas (Computrabajo, redes sociales, diarios locales, referidos y otros) empleando un lenguaje sencillo y claro (Anexo 1 y 2).

5.2. ETAPA DE SELECCION

- a) El equipo de Coordinación de Psicología filtrará a los candidatos que reúnan los requisitos del puesto, y los citará para una entrevista personal o evaluación masiva, evitando utilizar sesgos que excluyan a los candidatos por centros de estudios de procedencia, edad, género, nacionalidad y otros.
- b) Todo candidato externo potencial deberá llenar obligatoriamente la Ficha de Datos (Anexo 3) al que se le deberá adjuntar su CV actualizado.
- c) Coordinación de Psicología evaluará mediante pruebas psicológicas (Punto N°6) y entrevista (Anexo 4 y 5) a todos los potenciales candidatos según las exigencias del puesto; y luego se enviará al área correspondiente para que la aplicación pruebas técnicas. A excepción del puesto de Psicología que se desarrolla con nosotros.
- d) El responsable de la evaluación colocará los resultados en los drives “Resultados de evaluación psicológica Presidencia y Área” según el puesto y así las áreas tengan conocimiento de la condición del candidato.
- e) El área de Coordinación de Psicología coordinará con la persona responsable del área, la disponibilidad de fecha y hora para la entrevista con los candidatos finalistas.
- f) Si la persona responsable no responde después de 7 días calendario de enviada la dupla o terna de candidatos, el proceso quedará en stand by.
- g) Si la dupla o terna es rechazada, la persona encargada debe sustentar los motivos de su decisión y se le enviará al candidato el correo de agradecimiento (Anexo 6) informándole que su proceso ha culminado realizándolo el área de coordinación.

h) La persona encargada coordinará con el área de Coordinación de Psicología la elección del candidato idóneo para el puesto vacante.

5.3. CONTRATACIÓN

- a) Las ofertas de trabajo son realizadas por la persona responsable del área que lo solicita.
- b) Si la oferta es aceptada por la/el candidata/o, el área responsable coordinará con Administración para la elaboración de su contrato.
- c) El/la candidato/a deberá presentar antes de ingresar a trabajar la documentación solicitada para su contratación y firma de contrato.
- d) En el caso de ser un personal administrativo, cada área se encargará de realizar la inducción, así como para la generación de accesos a los diferentes sistemas/plataformas y de entregar los distintos materiales asignados a la posición (Celular, fotocheck, laptop entre otros). De ser la contratación en sede, el Director de la sede se encargará de hacer las coordinaciones respectivas.

6. RECURSOS:

- **HUMANOS:**

Coordinador(a) General de Psicología.

Coordinador(a) de área.

Equipo del área.

- **MATERIALES:**

Oficina asignada con mobiliarios adecuados.

Útiles de oficina.

Baterías psicológicas.

CAPITULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1. CONCLUSIONES

Al asumir el cargo de asistente de Coordinación de Psicología dentro de la institución, me ha permitido desarrollar todos los conocimientos adquiridos durante mi carrera profesional de Psicología y también poder crecer a nivel personal; sintiéndome parte de esta gran familia e identificándome con la empresa por la gran labor que realizan al seguir apoyando el desarrollo de la educación en nuestro país a través de un sistema innovador que ha alcanzado muchos logros a nivel nacional como internacional. Así mismo, les brinda a sus colaboradores las herramientas necesarias para poder implementar nuevos proyectos y seguir avanzando en sus logros profesionales.

Después de haber puesto en marcha el programa de intervención: “Optimización del Proceso de Atracción y Selección del Talento” se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El trabajo de suficiencia profesional se realizó en una empresa de rubro educativo, donde las principales funciones que realicé fueron la ejecución del proceso de atracción y selección de personal de manera individual como masiva de los puestos que solicitaba cubrir la institución; y la supervisión de las actividades a los psicólogos educativos durante el año escolar.
- La organización es reconocida a nivel nacional y mundial por su alto nivel académico gracias a su innovadora metodología de enseñanza – aprendizaje siendo esta su principal fortaleza; la cual ha llevado a que obtenga medallas olímpicas, el ingreso de estudiantes sin terminar el colegio a la universidad en puestos meritorios y en el deporte son campeones continentales y mundiales en ajedrez y tetracampeones sudamericanos en vóley. Gracias a todos estos logros y teniendo como objetivo principal potenciar al máximo las competencias de los estudiantes para formar líderes

con valores y principios que contribuyan al desarrollo del país, considerando esto como oportunidad para seguir creciendo y aperturando nuevas sedes y franquicias en todo el Perú; teniendo en cuenta que tiene actualmente cuenta con 37 sedes propias y 12 franquicias a nivel nacional y este año han aperturado una nueva sede en Huaral.

- Las debilidades que se encontró dentro del área de Coordinación de Psicología fueron que no contaban con una estructura definida de cómo realizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, la falta de formatos, desactualización de pruebas y falta de plantillas para las entrevistas. Además, que había funciones del propio proceso que las realizaban otras áreas y éstas se saltaban de pasos importantes por el apuro de cubrir puestos; en especial el puesto de docente por la alta rotación de personal durante el año.
- El objetivo del “Programa de Intervención: Optimización del proceso de Atracción y Selección del Talento” fue alinear los pasos a seguir de todo el proceso incluyendo nuevos materiales de evaluación y entrevista; obteniendo mejores resultados al elegir a las personas adecuadas para la institución cuyo perfil, competencias y habilidades se ajusten a las necesidades de nuestra comunidad educativa. Además, que las áreas comprendan la importancia de realizar un proceso completo de selección sin omitir algún paso importante.
- Los resultados que se obtuvieron fueron satisfactorios para el equipo como para la institución porque hasta ahora se sigue trabajando el programa con el fin de irlo nutriendo con nuevas ideas de mejora sin perder el objetivo, la optimización de tiempos y costos, así como el seleccionar mejor a los candidatos que se ajusten más al perfil que buscamos. La implementación de herramientas como el diseño de la estructura del procedimiento tuvo beneficios, los cuales fueron que el área empezó a tener mayor presencia en la organización logrando que las demás áreas confiarán en nosotros para realizar todo el proceso el personal; y a nivel institucional fue que el nuevo personal que se incorporaba a la institución contaba con el perfil solicitado y así aumentar la eficiencia de la empresa en el sector educativo.

4.2. RECOMENDACIONES

- La importancia del trabajo de Suficiencia Profesional permite explicar la experiencia profesional que se ha tenido en todo este tiempo; con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de psicología y unirlos con lo práctico para plantear nuevas propuestas de mejora en beneficio del área y de la empresa. Es así, que dentro de este informe se evidencia los cambios positivos que tuvo el desarrollo y ejecución del programa de intervención para el área con el objetivo de obtener los mejores talentos para la institución.
- Las bases teóricas sirven para reforzar y sustentar los temas que se han desarrollado en el programa de intervención que se muestra en este informe, junto con la fundamentación que es el comentario explicativo de las acciones realizadas. Ambos son de vital importancia aplicarlos porque le da mayor respaldo y validez al trabajo de suficiencia al momento de sustentar ante el jurado. Uno de los autores que le ha dado bastante sustento a mi trabajo ha sido Chiavenato por la gran experiencia que tiene y el fácil lenguaje que usa en sus libros que me ha ayudado a comprender más sobre las acciones que se tomaron.
- Se recomienda continuar con el programa en el área de Coordinación de Psicología porque se ha evidenciado la mejora en los procesos y selección de personal al ingresar profesionales que cumplan con las características adecuadas y así apliquen sus habilidades y conocimientos en beneficio de la institución. Además, servirá como base para los futuros proyectos y también sea un impulso para que se cree el área de selección; con el fin de enfocarse netamente en temas de psicología organizacional para seguir implementando nuevas herramientas por ejemplo el desarrollo del perfil de puestos, ya que el talento humano es la columna vertebral de toda empresa.
- Por último, el presente trabajo se propone que sirva como una guía para los futuros profesionales, considerando que las oportunidades de ser agentes de cambio en las organizaciones es parte de nuestra profesión; y el proponer nuevos programas o herramientas que serán útiles en tu área ayudará a que sigas creciendo como profesional. Ten en cuenta que la base de toda organización es el capital humano y

sin ellos la empresa no funcionaría. Por otro lado, encontrarán teorías relacionadas al reclutamiento y selección de personal que te servirán si tu trabajo tiene relación a esos temas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Nando, M. & Barba Abad, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. EE. UU: Palibrio.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Byham, W.C. (1995). *Selección Eficaz*. Pittsburgh: Development Dimensions International Press.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos . En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. México: MxGraw - Hill / Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era ed.). México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Gómez Mujica, A. & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Ionos (2019). *Ley de pareto o regla del 80/20: qué significa y cómo se aplica*. Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/ley-de-pareto/>
- Martínez Rodríguez, J. (2014). La búsqueda de empleo a través de Internet: importancia, grado e intensidad *de utilización de los demandantes* (tesis de pregrado). La Universidad Jaime I, España.
- Mora, C. (2011). *Las aportaciones de las 7's de Mckinsey*. Recuperado de <http://www.grandespyemes.com.ar/2011/09/22/las-aportacionesde-las-siete-s-de-mckinsey/>
- Pereda Marín, S. & Berrocal Berrocal, F. (2014). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Sánchez Almonte, I. & Saavedra Carranza, A. (2016). *La Evaluación Psicológica en el Proceso de Selección de Personal: Un estudio retrospectivo en una Consultora de Lima* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va ed.). México: Pearson Educación.





ANEXO N° 1

SPEECH EN PUBLICACIONES EXTERNAS – BOLSAS DE TRABAJO

Nuestra prestigiosa institución educativa, con más de 21 años de experiencia en la formación integral del estudiante a través de un sistema académico de calidad; se encuentra en la búsqueda del mejor talento para ocupar el puesto de _____ para ser parte de nuestro gran equipo en nuestra sede _____.

REQUISITOS: De acuerdo con el puesto, colocar las más importantes. Por ejemplo:

- Experiencia mínima de _____ en el puesto.
- Conocimientos de _____.
- Manejo de Microsoft Word y Excel a nivel _____.
- Vivir en los distritos de _____ y/o aledaños.
- Disponibilidad para trabajar en el siguiente horario: lunes a viernes _____ y sábados _____.

FUNCIONES: De acuerdo con el puesto, colocar las más importantes. Por ejemplo:

- Realizar atención de _____.
- Elaborar anuncios de _____.
- Funciones adicionales que requiera el área.

BENEFICIOS:

- Ingreso a Planilla desde el primer día, con todos los beneficios de acuerdo a Ley.
- Sueldo fijo acorde al mercado.
- Grato ambiente laboral.
- Línea de carrera.
- Pertenecer a una empresa líder en el rubro.

Los interesados acercarse el día _____ en el horario de _____ a la siguiente dirección _____ . Preguntar por _____. Traer CV impreso, fotocopia de DNI (Documento de Identificación) o pasaporte y PTP (Permiso Temporal de Trabajo).

ANEXO N° 2

MODELO PARA PUBLICACIONES EXTERNAS – REDES SOCIALES Y/O DIARIOS LOCALES

CONVOCATORIA

DOCENTES Y AUXILIARES INICIAL Y PRIMARIA

(colocar el/los puesto(s) que se están buscando)

Nos encontramos en la búsqueda de los mejores profesionales en las especialidades de _____ (Ej. Matemática, Comunicación, Ciencia, entre otros).

REQUISITOS

Docentes: (lo más relevante del puesto), por ejemplo:

- Titulado en Educación en la especialidad.
- Experiencia mínima de 2 años como docente.
- Conocimientos básicos de computación.

Auxiliares: (lo más relevante del puesto), por ejemplo:

- Formación certificada de auxiliar.
- Experiencia mínima de 2 años.

No olvides traer tu CV para la evaluación que se realizará los días (colocar por ej. **lunes, miércoles y viernes**) en los turnos (colocar por ej. **8am y 10am**) en la Sede Lince (colocar dirección de la sede y referencias).

CONVOCATORIA

TUTORES SECUNDARIA

(colocar el/los puestos(s) que se están buscando)

Si eres estudiante de los últimos ciclos en adelante de la carrera de educación, psicología y/o afines, dinámico(a), proactivo(a), con capacidad para trabajar en equipo, cuentas con experiencia mínima de 1 año y conocimientos básicos de computación.

Te invitamos a ser parte de la organización educativa más exitosa del Perú.

No olvides traer tu CV para la evaluación que se realizará los **días** (colocar por ej. **lunes, miércoles y viernes**) a las 3pm (colocar la hora) en la Sede Arequipa (colocar dirección de la sede y referencia).

ANEXO N° 3

MODELO DE FICHA DE DATOS

FICHA DE DATOS					
Puesto al que postula:		Años de experiencia en el puesto al que postula		¿Ha trabajado antes en nuestra institución?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Año: _____ Sede: _____
Fecha de evaluación:	/ /	¿Cómo se enteró de la postulación? _____			
DATOS PERSONALES					
Apellidos y Nombres:	Edad:	Sexo: Varón <input type="radio"/> Mujer <input type="radio"/>	D.N.I: _____		
	Correo: _____				
Fecha de nacimiento:	/ /	Lugar de nacimiento (Dpto): _____			
Estado Civil:	Soltero(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Conviviente <input type="radio"/>			N° de hijos:	
	Viudo(a) <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/>			Edades:	
N° Teléfono celular o fijo	Distrito en el que reside: _____				
Religión	Ateo <input type="radio"/> Agnóstico <input type="radio"/> Católico <input type="radio"/> Evangélico <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> _____				
	Simpatizante <input type="radio"/> Practicante <input type="radio"/>				
EDUCACIÓN					
Grado de Instrucción	Primaria: Completa <input type="radio"/> Incompleta <input type="radio"/>		Secundaria: Completa <input type="radio"/> Incompleta <input type="radio"/>		
	Técnico: Especifique carrera: _____ Estudiante <input type="radio"/> Titulado(a) <input type="radio"/>				
	Superior: Especifique carrera: _____ Estudiante <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Licenciado(a) <input type="radio"/> Magister <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/> Trunco <input type="radio"/>				
OTROS					
¿Durante el año pasado participó de actualizaciones/capacitaciones sobre su carrera?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿A cuántas capacitaciones asistió? _____	¿Ha recibido orientación psicológica durante el último año?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿A cuántas sesiones asistió? _____	¿Ha recibido terapia psicológica en algún momento?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Por qué motivo? _____
¿Ha sufrido algún tipo de enfermedad grave - significativa?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Especifique _____	¿Actualmente utiliza algún tipo de medicamento?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Especifique _____	¿Cuáles son sus hobbies? _____	
Referencias de su último empleo	Nombre de empresa: _____		Perfil personal en las redes sociales de preferencia: <input type="radio"/> Facebook: _____ <input type="radio"/> Instagram: _____ <input type="radio"/> LinkedIn: _____		
	Nombre de contacto: _____				
	Número: _____				

ANEXO N° 4

BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

APECTOS PERSONALES:

- Coménteme acerca de usted, sin tocar temas de trabajo o de estudios.
- Con quienes vives, cuéntame sobre tu familia, qué es lo más te gusta hacer con ellos, etc.
- ¿Qué es lo que más te motiva? o ¿desmotiva?
- ¿Qué es lo que más le gusta hacer?

SOBRE LA INSTITUCIÓN:

- ¿Qué conoce de la nuestra institución?
- ¿Cuáles son las expectativas que tienes sobre el puesto?
- ¿Por qué deberíamos seleccionarlo(a) para el puesto?
- ¿Cuál sería tu principal aporte dentro de la institución?

FORMACION ACADEMICA Y TRAYECTORIA LABORAL:

- Háblame de los estudios que ha realizado.
- ¿Por qué elegio estudiar esta especialización?
- ¿Cuéntame sobre el empleo más reciente, de qué se encargó, cuáles fueron las principales responsabilidades?
- ¿Cuál fue el motivo de su retiro en su anterior trabajo?
- De la última experiencia laboral que tiene, si me comunico con su jefe inmediato, que cree usted que me diga sobre su desempeño en la institución/empresa/organización?
- ¿Cuéntame la situación más retadora o difícil en cuyo resultado te llene de mucho orgullo /satisfacción?
- A todos nos ha pasado alguna vez, que a pesar de haber hecho nuestro mejor esfuerzo las cosas no salieron como esperamos, cuéntame ¿qué te pasó a ti?

CIERRE:

- ¿Cuáles consideras que son tus fortalezas? Cuéntame una situación en la que resaltó dicha característica.
- Todos tenemos aspectos que deberíamos mejorar, en línea de esto coméntame sobre algún aspecto que consideres que deberías de mejorar. Describe alguna situación sobre ello.
- ¿Qué cree que me diría tu jefe sobre algún aspecto que deberías de mejorar?
- ¿Cuénteme si tiene alguna duda o alguna consulta?



ANEXO N° 5

MODELOS DE PLANTILLA PARA LA ENTREVISTA SEGÚN PUESTO

ADMINISTRATIVO: SECRETARIA

Competencia Resolución de conflictos		Puntaje 1 al 5
Relate alguna experiencia en la que tuvo una situación estresante mientras hacía su trabajo		
Método STAR	Situación	
	Función (Tarea)	
	Acción	
	Resultado	
Caso 1:		
<p>Usted se encuentra en secretaria y suena el teléfono de la Institución (normalmente llaman padres de familia para preguntar sobre su hijo o por matrícula), en ese momento también suena el teléfono interno con el cuál se comunica con el Director y también llega un padre de familia. ¿Cuál de las 3 actividades atendería primero? ¿Por qué? Detallar.</p>		
Caso 2:		
<p>El director te ha comunicado que tendrá una reunión dentro de la sede, la cual durará 2 horas aproximadamente y ha pedido que en lo posible trate de no ser interrumpido. A los 10 minutos de iniciada la reunión llega un padre de familia pidiendo un documento, el cual se encuentra dentro de la sala de reuniones. Usted le comenta que no puede apoyarlo en ese momento y nota que el padre empieza a ofuscarse y nota que no va a retirarse hasta obtener dicho documento. Frente a esta situación, usted como lo resolvería.</p>		

EDUCATIVO: DOCENTE INICIAL

Competencia		Puntaje
Resolución de conflictos		1 al 5
<p>Relate una experiencia en donde tuvo que manejar una situación complicada (berrinche, llanto descontrolado, etc.) de un estudiante dentro del aula.</p>		
<p>Método STAR</p>	<p>Situación</p>	
	<p>Función (Tarea)</p>	
	<p>Acción</p>	
	<p>Resultado</p>	
<p style="text-align: center;">CASO:</p> <p>Padres sobreprotectores: Usted ha hecho una anotación en la agenda del estudiante por su comportamiento en el aula. Al día siguiente los padres vienen a reclamar el “porqué” hicieron esa anotación, si su hijo no hace nada y siempre se porta bien. ¿Cómo abordaría el caso con los padres y el estudiante?</p>		

ANEXO N° 6

PLANTILLA CANDIDATO(A) NO CALIFICÓ EN PROCESO DE SELECCIÓN

Estimado(a) candidato(a):

Gracias por el interés en formar parte de nuestra Institución, queremos agradecerte por permitirnos conocerte y tu participación en el proceso de selección. En esta oportunidad, te comunicamos que para el puesto de _____; lamentablemente no has logrado calificar para avanzar a una siguiente etapa.

Valoramos el tiempo dedicado y auguramos nuevas oportunidades para ti en el mercado laboral.

Saludos cordiales,

Área de Coordinación de Psicología

