



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Experiencia profesional de Selección de Personal en el Área de Gestión y

Atracción del Talento en una empresa del rubro financiero de Lima

Metropolitana.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

AUTORA

Ñique Flores, Magaly Viviana

ASESOR

Magister Ramón Vera Cortegana

Lima, 16 de Setiembre del 2020

Dedicatoria

Dedicado a mis padres y hermanos por el gran apoyo incondicional que me brindan para seguir con mis metas, cumplirlas y seguir creciendo como persona y profesional.



Agradecimientos

Agradezco a Dios, por haberme dado fortaleza para culminar con esta investigación.

A la institución financiera para la que laboro y me ha brindado el apoyo para llevar a cabo este trabajo.

A mi amiga Lindsay, por su gran apoyo y creer siempre en mí.

Finalmente, a mis grandiosos padres por su confianza y consejos a lo largo de mi vida.



Resumen

Este trabajo describe las experiencias del Psicólogo Organizacional en una empresa dedicada al rubro financiero, en el puesto de Asistente de Gestión y Atracción del Talento, quien tiene la responsabilidad de los procesos de selección de perfiles operativos bancarizadores para las diferentes agencias a nivel local y provincias, los cuales pueden ser procesos externos, que consisten en la publicación en las diferentes bolsas laborales, búsqueda inhouse, dentro de las instalaciones de diferentes institutos y universidades presentando a la institución como la mejor alternativa para laborar; y procesos internos, que comienzan con la convocatoria para los colaboradores, continúa con la validación del perfil académico de los postulantes, tiempo que ha estado en su puesto, si ha tenido algún tipo de suspensión y finalmente la validación de relaciones laborales. Adicionalmente, podemos conocer dentro de la institución bancaria, unos filtros muy importantes por el que pasan todos los postulantes para ingresar a laborar es a través de la plataforma Sentinel (central de alertas y reporte de deudas) y el de riesgo crediticio directamente como flujo interno del banco, los postulantes no deben tener deudas actuales o aplazadas de años anteriores, en caso no pase esta evaluación, sería excluido del proceso por incumplir un requisito indispensable. Actualmente, la entidad financiera realiza una reestructuración de funciones generando una labor integral, para realizar el seguimiento correspondiente a los colaboradores por la coyuntura del COVID-19, poder apoyarlos de manera emocional y económica; siendo ésta una experiencia gratificante y enriquecedora desde setiembre del 2019 hasta la fecha.

Palabras clave: perfiles operativos, asistente, proceso de selección, reclutamiento, gestión y atracción del talento.

Abstract

Professional experience of Personnel Selection in the Area of Management and Attraction of Talent in a company of the financial sector of Metropolitan Lima

This study describes the experiences of the Organizational Psychology in an enterprise dedicated to the financial department, in the position of Talent Management and Attraction Assistant, who has the responsibility for the process of recruiting and selecting staff of banking profiles for the several offices locally and provinces, which could be external procedures that consist of the publishing in different job boards, searching inhouse, in the facilities of institutes and universities introducing the organization as the best alternative for working; and internal procedures, which starting with advertised announcements for co-workers, continues with the academic profile validation of job applicants, period in a job, if he had any work detention and finally the labour relations validation. Additionally, it can be known in the bank institution important phases through which all applicants pass to work through Sentinel plataform (alert central and debt reports) and credit risk directly as an intern phase from the bank, where the job applicants shouldn't have current debts and delayed debts of previous years, in case any of them don't pass the evaluation, they would be excluded of the process. Currently, the financial entity carries out a restructuring of functions managing an comprehensive work, performing the monitoring for the co-workers because the COVID-19 pandemic, so they could know their requirements and we could support them in an emotional and economic way; being this a rewarding experience since 2019 September until now.

Keywords: operative profiles, assistant, process of selecting staff, recruiting, Talent Management and Attraction

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Índice	6
Índice de tablas y figuras	9
Introducción	11
1. Aspectos generales	13
1.1. Descripción de la empresa o institución	13
1.1.1. Descripción del producto o servicio	14
1.1.2. Ubicación geográfica y contexto socioeconómico	18
1.1.3. Actividad general o área de desempeño	18
1.1.4. Misión y visión	19
2. Descripción general de la experiencia	19
2.1. Actividad profesional desarrollada	19
2.2. Propósito del puesto y funciones asignadas	25
3. Fundamentación del tema elegido	26
3.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	26
3.1.1. Reclutamiento.	26
3.1.1.1. El Proceso de reclutamiento.	27
3.1.1.2. Medios de reclutamiento.	27

3.1.2. Selección.	31
3.1.2.1. Pruebas de conocimiento o capacidad.	32
3.1.2.2. Pruebas psicométricas.	33
3.1.2.3. Pruebas de personalidad.	34
3.1.2.4. Técnicas de simulación.	34
3.1.2.5. La Entrevista.	34
3.1.2.6. Rol del entrevistador.	36
3.1.2.7. Comparación de candidatos.	39
3.1.2.8. El proceso de selección.	43
3.1.3. Selección por competencias.	43
3.1.3.1. Talento y competencias.	43
3.1.3.2. Selección por competencias en el siglo XXI.	46
3.1.3.3. La entrevista por competencia.	47
3.1.3.4. Planificación en selección.	49
3.1.4. Rotación de personal.	50
3.1.4.1. Índice de rotación de personal.	51
3.1.4.2. Diagnóstico de las causas de rotación de personal.	53
3.1.5. Indicadores de tiempo.	54
3.1.5.1. Tiempo de respuesta.	54
3.1.5.2. Tiempo para cubrir el puesto.	55
3.1.5.3. Tiempo para comenzar.	56
3.1.6. Comunicación y ética durante un proceso de selección.	56
3.1.6.1. Situación de un postulante en un proceso de selección.	57
3.1.6.2. Relación con los postulantes que no ingresaron.	57
3.1.6.3. La ética en la selección de personas.	57

3.2. Acciones, metodologías y procedimientos	58
4. Principales contribuciones	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65
Anexos	67



Índice de tablas y figuras

Fig. 1. Estructura del Área de Gestión de Desarrollo Humano de la empresa	17
Fig. 2. Mapa de agencias de la empresa	18
Fig. 3. Flujo de proceso de selección externa	21
Fig. 4. Flujo de proceso de selección interna	23
Fig. 5. Flujo de proceso de selección general	24
Fig. 6. Cuadro comparativo de candidatos según Alles (2006)	39
Fig. 7. Comparación de candidatos: manera habitual de presentar la información según Alles (2003)	40
Fig. 8. Comparación de candidatos: esquema tradicional según Alles (2003)	41
Fig. 9. Comparación de candidatos: secuencia propuesta según Alles (2003)	42
Fig. 10. Representación gráfica del talento según Alles (2006)	44
Fig. 11. Capacidades en tres planos según Alles (2006)	45
Fig. 12. Selección por competencias según Alles (2006)	47
Fig. 13. Estructura Star según Alles (2006)	48
Fig. 14. Esquema de planificación del empleo según Alles (2006)	49
Fig. 15. Gráfico de medida de tiempo de respuesta según Alles (2006)	55
Fig. 16. Gráfico de medida de tiempo para cubrir el puesto según Alles (2006)	55



Introducción

El presente trabajo refiere la experiencia como Psicóloga Organizacional en una entidad del rubro financiero ocupando el puesto de Asistente de Gestión y Atracción del Talento poniendo en práctica la teoría adquirida como estudiante de la carrera de Psicología cumpliendo con las funciones establecidas por la empresa, desempeñando éstas de manera exitosa.

En el Primer Capítulo, Aspectos Generales, se describe a la empresa, el producto o servicio que se ofrece desde el área de Recursos Humanos, la ubicación geográfica y contexto socioeconómico de la institución, el área de desempeño, también se plantea la visión y misión de la organización.

En el Capítulo 2 Descripción General de la Experiencia, se detalla la actividad profesional desarrollada como Asistente de Gestión y Atracción del Talento dentro de la organización, asimismo, se explica el propósito del puesto y las funciones asignadas al cargo.

En el Capítulo 3 Fundamentación del Tema Elegido, donde se explica la teoría que se ha empleado durante la experiencia en el desempeño laboral, teniendo en cuenta las acciones, metodología y procedimientos que se llevan a cabo en el ámbito laboral.

En el Capítulo 4 Principales contribuciones, se desarrollan los principales aportes de la gestión como Asistente de Gestión y Atracción del Talento y la trascendencia de los mismos para el área de Recursos Humanos.

Finalmente, se presentan las conclusiones donde se brinda un consolidado de la fundamentación brindada sobre la experiencia como Psicóloga Organizacional y las recomendaciones específicas sobre oportunidades de mejora en el trabajo.



Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa o institución

Es una empresa dedicada al rubro financiero que opera en el sector de la micro y pequeña empresa, la sede central está ubicada en Lima, tiene más de 300 agencias a nivel nacional y más de 11,000 colaboradores.

Es un banco que nació producto de la unión de instituciones financieras tanto nacionales como extranjeras donde vienen ofreciendo diversos canales de atención que están diseñados en función a la necesidad de los clientes; su objetivo principal es ser líder y referente de la banca con un compromiso social importante. Tienen tres rasgos culturales que son distintivos, son los siguientes:

- Vocación de servicio que está centrada en la atención al cliente.
- Un rasgo bastante importante es la confianza y hace distinción en la relación con el cliente.
- Teniendo la confianza del cliente, ellos asumen el compromiso para cumplir con las expectativas del mismo.

También cuentan con principios culturales, dentro de los cuales se encuentran:

- Asesorar: tienen conocimiento sobre las personas y sus expectativas, por ello es que brindan una asesoría de éxito.
- “Innomejorar”: Proponen ideas de innovación para mantener la mejora continua, son proactivos, se adaptan fácilmente y tratan de mantenerlo simple.
- Jugar Limpio: manejan la integridad como concepto de atención al cliente.

- Cuidar: construyen la confianza con el cliente, a partir de la preocupación sincera por ellos y sus necesidades.
- Cooperar: realizan trabajo en equipo colaborando entre ellos, asimismo asumen riesgos de manera responsable.

1.1.1 Descripción del producto o servicio.

El banco ofrece los siguientes productos y servicios:

- Préstamos
 - Se brinda tanto a personas naturales y para negocio.
- Seguros
 - Brinda seguros para personas naturales, tales como: Vida, Familiar, desgravamen, oncológico; a su vez también para negocio, tales como: Protección, SOAT y Multirriesgo.
- Convenios
 - Brinda convenios de uso y necesidad vehicular.
- Apertura de cuentas, entre otros.
 - Brinda aperturas de cuenta para personas naturales, tales como: Depósito a plazo fijo, CTS, Ahorro fácil, entre otros; así mismo también brinda cuentas para negocio; tales como: Ahorro negocio, Cuenta corriente y Cuenta corriente empresarial.

Estos productos están dirigidos tanto a las personas naturales como a las personas jurídicas.

Por otro lado, el departamento de Gestión del Desarrollo Humano se encarga de:

- Coordinar y ejecutar los diferentes programas de reclutamiento, selección, promoción y bienestar social del personal.
- Desarrollar y cumplir con el plan anual de inducción para los nuevos ingresos y capacitación para los colaboradores del banco.
- Asumir tareas que están vinculadas a la conclusión o cese de los trabajadores.
- Orientar los procesos de evaluación de desempeño.
- Informar sobre las distintas actividades que se desarrollan en la empresa.
- Actualizar y modificar el manual de trabajo de acuerdo a lo solicitado por la organización.
- Archivar y sistematizar los documentos y hojas de vida de los colaboradores de la empresa.
- Organizar y ejecutar la evaluación de clima y cultura organizacional.

Además, podemos decir que la labor de Gestión y Atracción del Talento es un proceso importante que encuentra como desafío la atracción e incorporación de los mejores perfiles o talentos del mercado laboral, buscando así que puedan sentirse identificados con la misión y visión de la empresa, asimismo, ellos deben contar con las capacidades necesarias para cumplir sus tareas de manera exitosa y buscar crecimiento dentro de la organización y en junto a ella.

Hasta finales del año 2019, aproximadamente el 26.3 % de los nuevos ingresos al área de red, fueron al programa de “Escuela de Microfinanzas”. Gran parte de estas nuevas contrataciones se originaron por una creciente demanda de personal de negocios como asistentes de negocios, asesores y ejecutivos

comerciales, de los cuales era responsable de la selección de estos perfiles cumpliendo con cada parámetro que requería estrictamente el perfil del puesto.

Como parte del proceso de integración y adaptación del nuevo ingreso al área de Red de agencias, la empresa del rubro financiero genera dentro del proceso de adaptación, atraer, desarrollar, alinear y recompensar a los colaboradores para potenciar sus capacidades. En el último año, se reestructuró el rol de desempeño cambiando la gestión de roles y responsabilidades por una gestión enfocada en el desarrollo de competencias. Asimismo, en el área de Gestión y Atracción del talento con el apoyo de otras áreas, se pudo trabajar en el programa de formación de líderes, enfocados en interiorizar la aspiración de la empresa, y en generar mayor empoderamiento del colaborador.

Asimismo, esta empresa remarcó el programa de reconocimiento llamado “Pachikuy”, palabra quechua que significa “acción de dar las gracias”. Junto a ello, mantienen un programa que se denomina “Escuela de Formación en Microfinanzas” y diferentes programas que incitan a la búsqueda de fortalecer las capacidades y habilidades del personal, también, buscan con ello, potenciar la especialización mediante la experiencia laboral dentro de la organización del rubro financiero.

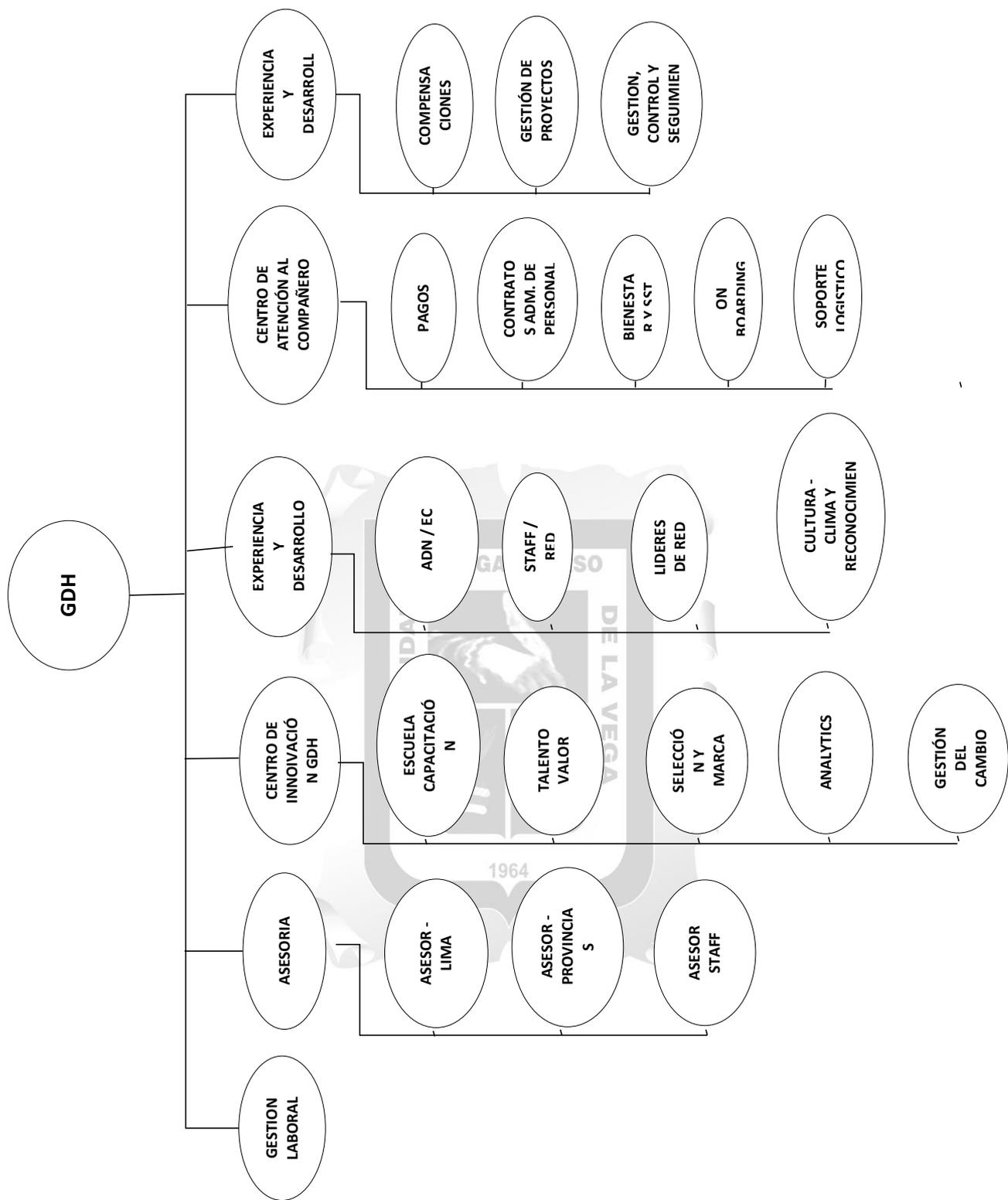


Fig. 1. Estructura del Área de Gestión de Desarrollo Humano de la empresa.

1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

La sede central de la empresa se encuentra en el distrito de Surquillo, Lima; pero, existen múltiples agencias y agentes en el Perú. Dicho distrito se encuentra ubicado en la zona Central-Sur-Oeste de Lima. Situado a 13 kilómetros de distancia de Lima.

El nivel socioeconómico de Surquillo varía entre los sectores C y D según Censo realizado en el 2007.

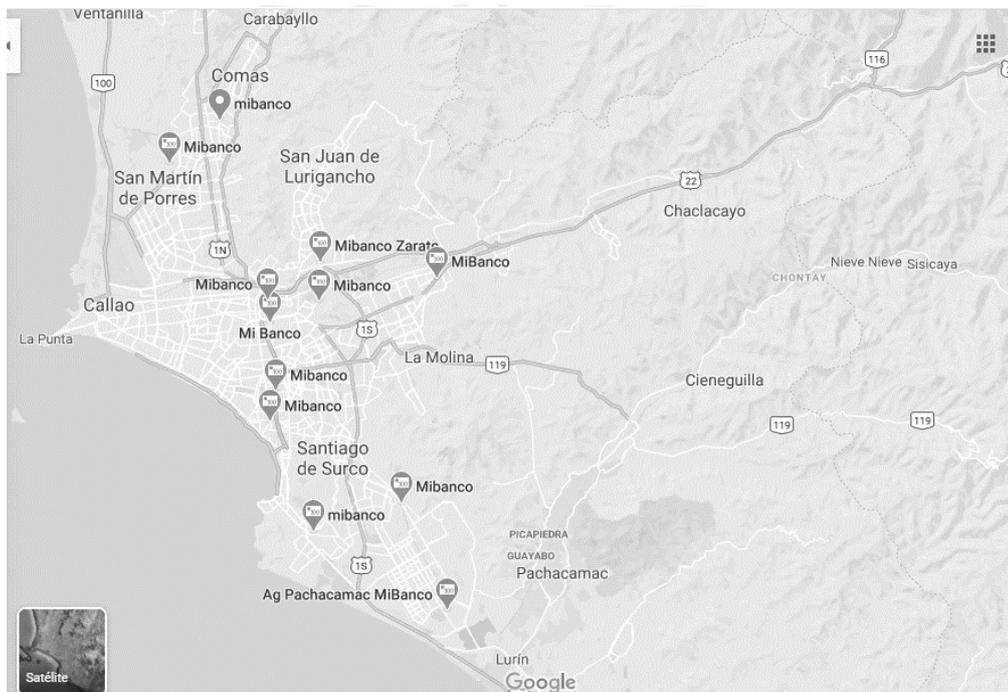


Fig. 2. Mapa de agencias de la empresa.

1.1.3 Actividad general o área de desempeño

La actividad que se realiza en esta empresa corresponde a la especialidad de **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

1.1.4 Misión y visión

La misión y visión de la organización son:

- **Misión:** Transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.
- **Visión:** Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades, para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las micro-finanzas de la región.



Descripción general de la experiencia

2.1 Actividad profesional desarrollada

Las actividades que se desarrollan como Asistente de Gestión y Atracción del Talento son:

- Liderar los procesos de selección de perfiles bancarizadores para las diferentes agencias a nivel local y provincias donde por parte del flujo es indispensable manejar todos los filtros para todos los procesos que se manejan en el área, tales como:
 - Se confirman los resultados de la entrevista final con el líder de agencia.
 - Se realizan informes de evaluaciones psicolaborales.
 - Se confirman las referencias laborales.
 - Se hace el reporte Sentinel (anterior al ingreso del candidato)

- Se evalúa mediante revisión de reporte Credicorp
- Se hace una revisión de Sandbox y Plaft
- Revisión Topaz
- Declaración Jurada de Postulante

En convocatoria externa:

- Se actualizan las publicaciones de ofertas de trabajo en bolsas laborales o se realizan coordinaciones con diferentes universidades e institutos para las charlas laborales inhouse, es decir las que se realizan en las instalaciones de las mismas, donde se presentan al banco con una visión cercana y actualizada del mundo laboral para una inserción profesional más efectiva brindando orientación sobre perfiles específicos a los cuales puedan postular.
- Se evalúa el estado crediticio de los candidatos a través de la herramienta Sentinel, siendo este un paso muy importante para la compañía, ya que, de no pasar esta evaluación serían excluidos del proceso de selección.
- Se programan las pruebas de competencias.
- Se invita a la dinámica de evaluación grupal y charla
- Se coordina con gerentes de agencias y supervisores de centros de negocio para las entrevistas programadas para candidatos
- Se hace el seguimiento de resultados de evaluaciones con sustentos correspondientes.
- Se comunica con las personas seleccionadas para indicarle su fecha de ingreso con un correo de bienvenida e invitándolo a evaluación médica.

- Se crea la malla de ingresos para Administración.
- Se hace envío un correo de comunicación a líderes con los datos de los nuevos ingresos y sus fechas respectivas.

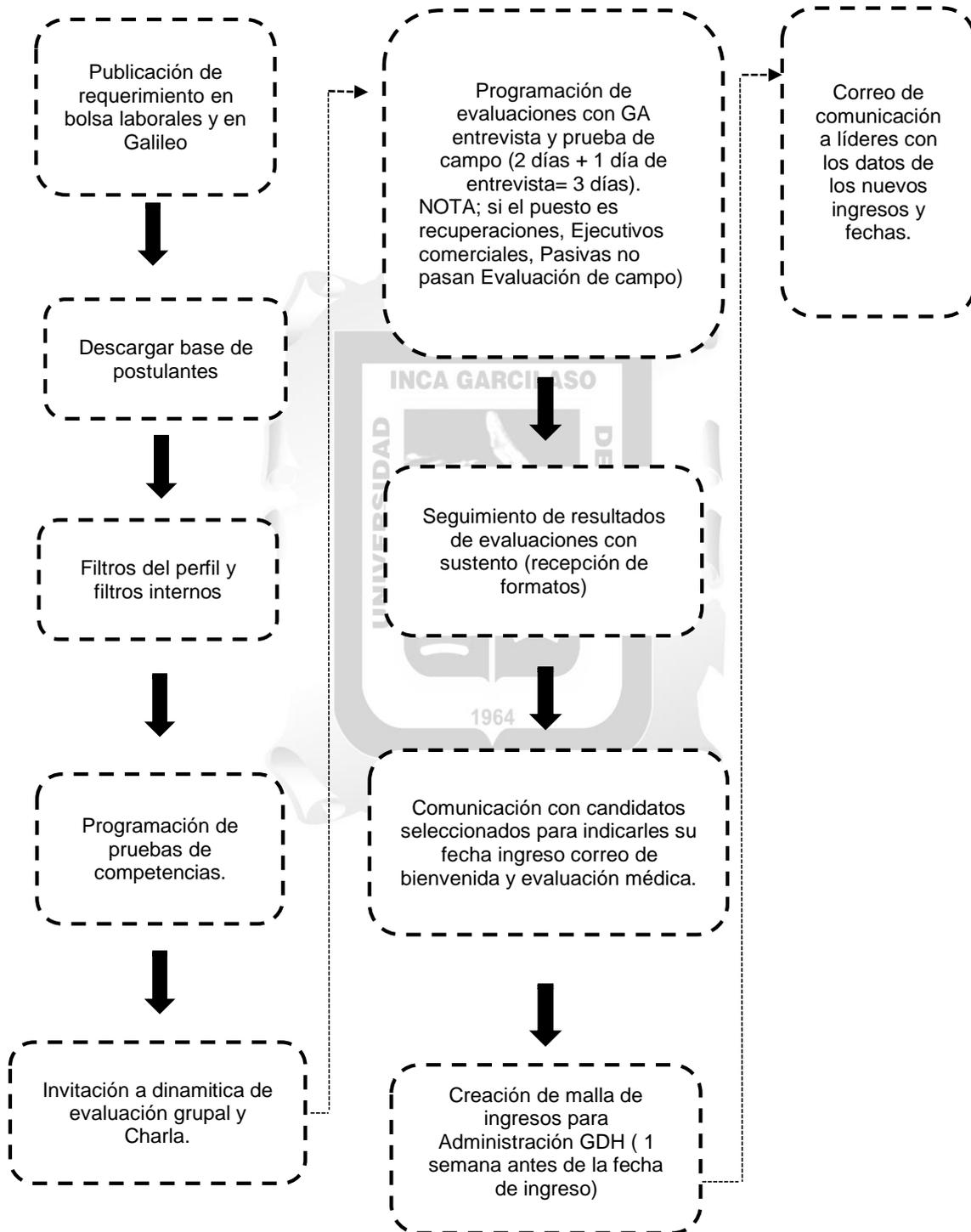


Fig. 3. Flujo de proceso de selección externa

En convocatoria interna:

El proceso se presenta de manera complicada, por lo que se deben cumplir los siguientes parámetros para el flujo solicitado por convocatoria interna:

- Lanzamiento de convocatoria interna a través de los portales de la empresa y murales.
- Validación de los perfiles académicos
- Validación del tiempo que ha laborado con la empresa, donde mínimo debería tener 12 meses.
- Validación de suspensiones de los últimos 09 meses.
- Verificación de vacaciones vencidas o por vencer
- Validación de declaración jurada y aceptación de condiciones.
- Evaluación del estado crediticio a través de Sentinel.
- Coordinación de entrevista y prueba de campo.
- Comunicación de los resultados a los líderes del área.
- Comunicación de resultados a los seleccionados.
- Gestión de movimientos internos con Administración.

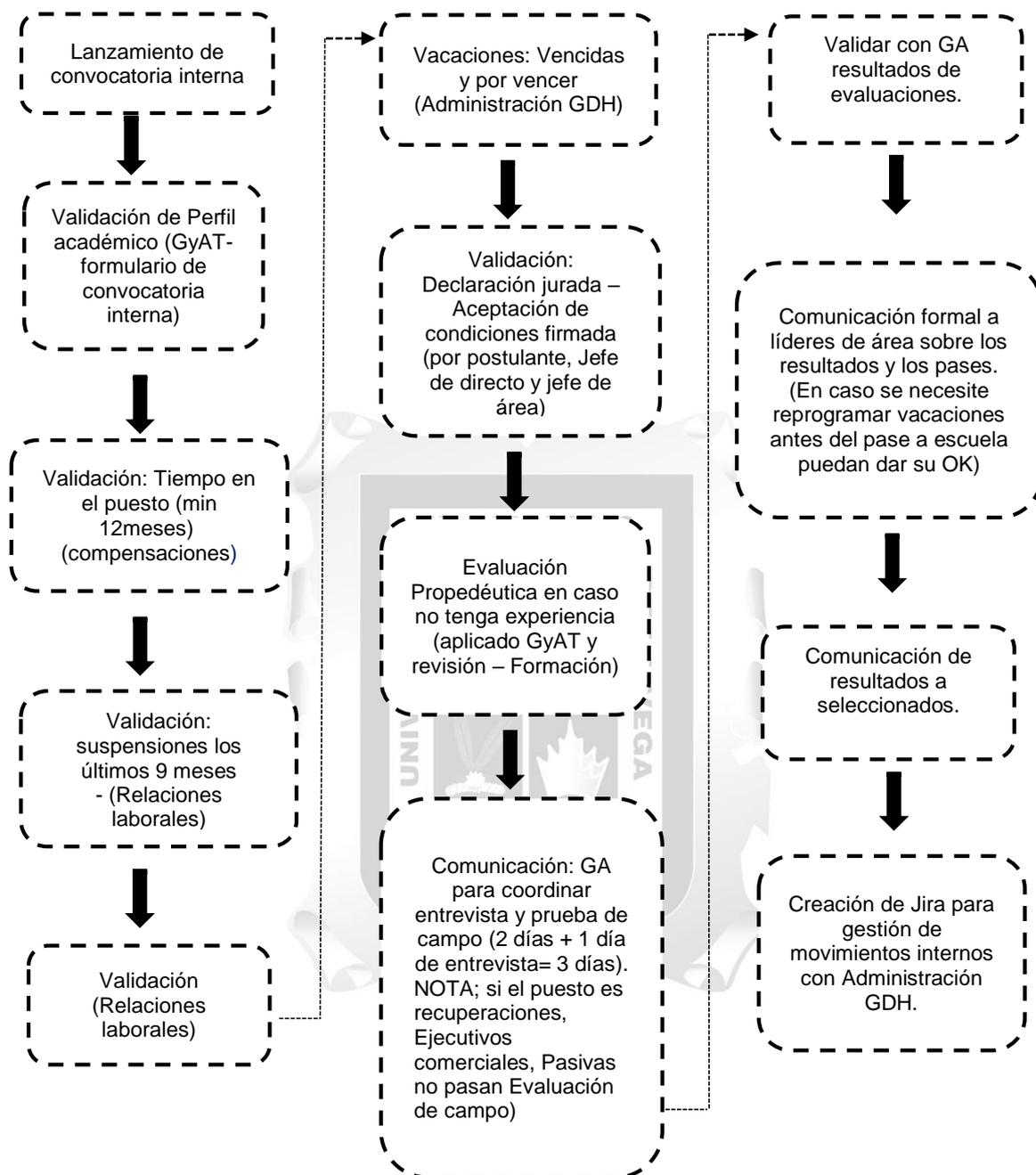


Fig. 4. Flujo de proceso de selección interna

- Llevar control de la matriz de cumplimiento.
- Realizar la distribución de metas semanales del equipo de trabajo.

- Actualizar los perfiles de puestos y los flujos de procesos de selección.
- Generar reportes de ingresos y ceses.
- Elaborar legajos digitales del personal, para lo cual se realiza el seguimiento respectivo.

Además, debido a la pandemia por el COVID-19 en la que vivimos, se asumen funciones adicionales tales como:

- Apoyar en elaboración y búsqueda de branding (marca comercial del banco).
- Elaborar temas que corresponden al área realizando conferencias virtuales usando la herramienta Zoom.
- Apoyar psicológicamente, emocionalmente y económicamente a colaboradores afectados por la coyuntura COVID-19 y apoyo en la reestructuración del área de Gestión del Desarrollo Humano (GDH).

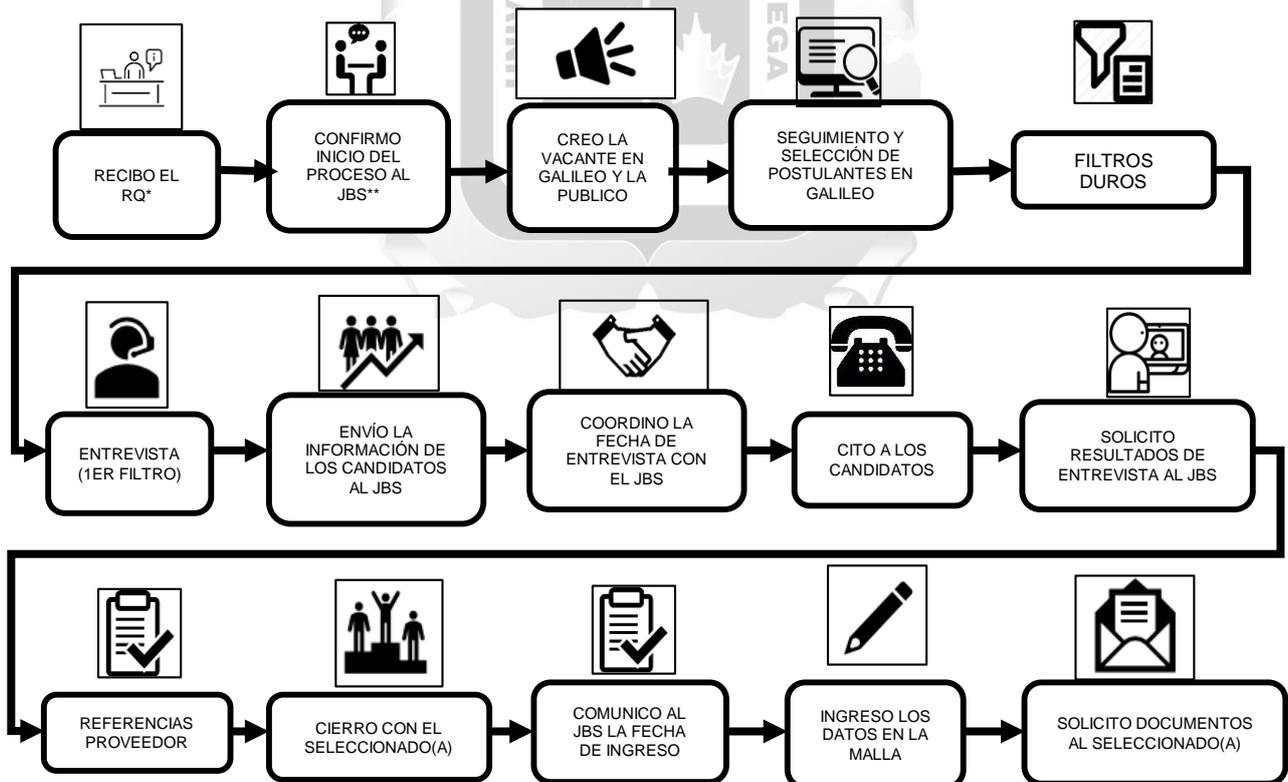


Fig.5. Flujo de proceso de selección general

2.2 Propósito del puesto y funciones asignadas

El propósito del puesto de Asistente de Gestión y Atracción del Talento es gestionar los procesos de reclutamiento y selección de los distintos puestos en la empresa con el objetivo de lograr una adecuada combinación de talento y fomentar el desarrollo de los colaboradores; asimismo, coordinar y supervisar programas de desarrollo y capacitación de personal.

Algunas funciones que son asignadas a este puesto son:

- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar altas y bajas de empleados y administrar reclamos y tramitaciones que puedan presentarse.
- Coordinar actividades relacionadas con la búsqueda e ingreso de nuevos colaboradores, tales como, inducción, capacitaciones, entre otros.
- Mantener actualizado el reporte de soporte gerencial correspondiente a la rotación, dotación, etc.
- Coordinar y ejecutar eventos y actividades de clima, bienestar y salud ocupacional de la empresa.

Fundamentación del tema elegido

3.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

3.1.1. Reclutamiento.

El reclutamiento es la primera etapa del proceso obtención de personal para las empresas, siendo la acción de búsqueda de personas que encajen en un perfil específico, es el llamamiento de los aspirantes para participar de un proceso de selección.

Chiavenato (2000), indica que el reclutamiento es la búsqueda de atracción de candidatos que podrían estar calificados para ocupar un cargo específico dentro de las organizaciones, esto se realiza a través de distintas técnicas y procedimientos.

Por su lado, Shamil (2001), dice que el reclutamiento son una serie de procedimientos que buscan llenar una vacante en una empresa, para ello se debe incluir en análisis del puesto, ver que tan efectivas son las fuentes de donde se podrían atraer postulantes, cómo se contactaría a los postulantes.

Llanos (2005), afirma que es el proceso que capta postulantes que serían considerados aptos cumpliendo con un perfil específico que ocuparían una vacante en una empresa. Esta técnica o proceso busca brindar a la organización de personas que se necesitan en un momento clave, teniendo en cuenta la calidad y cantidad que fue solicitada, todo ello se realiza para mantener el equilibrio dentro de la entidad, este proceso es considerado la base de la productividad de la empresa.

Mientras, Sanchez (2005) señala que el reclutamiento es el proceso que brinda una visión propia de la empresa, mediante la cual el área de recursos humanos anuncia al mercado laboral la disponibilidad de vacantes que se necesitan ocupar, también se brindan los requisitos para que los postulantes noten la su oportunidad dentro del proceso.

Teniendo en cuenta estas definiciones podemos decir que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se utilizan con el fin de atraer un número específico de candidatos que encajen en un perfil para ocupar un puesto para una determinada empresa.

3.1.1.1. El Proceso de reclutamiento.

Chiavenato (2001) nos dice que el reclutamiento se basa en un proceso y éste puede variar de acuerdo a la empresa. Normalmente el inicio de este proceso debe tener la aprobación por parte del área específica que busca ocupar una vacante. El reclutamiento se autoriza a través de una solicitud de personal, este documento tiene que llenarse y tiene que entregarse por quien quiere ocupar una vacante en su dependencia, donde debe ir detallado los conocimientos, capacidades y competencias que se requieren para cubrir la posición. El área de recursos humanos recibe el documento, la instancia deberá comprobar si hay candidato disponible, en caso de que no sea así, se debe reclutar mediante distintas técnicas.

3.1.1.2. Medios de reclutamiento.

Para la atracción de postulantes existen diferentes medios que son establecidos por la organización para que puedan ocupar las vacantes que se necesiten.

Cuando hablamos del mercado laboral nos referimos al conjunto de postulantes que pueden estar laborando, a los que estén buscando trabajo o los que buscan cambiar el trabajo que tienen, asimismo, los que no están interesados en buscar empleo; y los desempleados. Podemos hablar de dos medios de reclutamiento: el interno y externo.

- Reclutamiento interno:

El reclutamiento es interno cuando la empresa intenta llenar alguna vacante mediante la reubicación de sus empleados, ellos pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Puede implicar también programas de desarrollo de personal o planes de “profesionalización” de personal.

Este medio de reclutamiento se apoya en las demás áreas para obtener resultados que fueron obtenidos por el postulante en procesos anteriores de selección, asimismo, en las evaluaciones de desempeño, también se tiene en cuenta el perfil del cargo que ocupa actualmente haciendo un análisis y descripción del mismo; y del cargo al que estuviera postulando para que se pueda evaluar las similitudes y diferencias, se podría llevar a través de planes de carrera, ascenso o reemplazo. Para que este medio de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación continúa desde el área de Recursos Humanos y las demás dependencias de la empresa.

Algunas ventajas que podemos ver en el reclutamiento interno son:

- Resulta ser más económico, porque no se usan los recursos que se utilizan para el externo.
- Agiliza los procesos, porque no toma tanto tiempo en realizarlo.

- Tiene mayor validez, porque se conoce al candidato y sus antecedentes en cargos similares.
- Sirve de agente motivador para el resto de empleados, porque ven que la línea de carrera es real para la empresa.
- Se saca provecho de la inversión que genera la empresa porque se sale a relucir los resultados del entrenamiento de personal.

Algunas desventajas de este medio de reclutamiento son:

- Existiría un posible conflicto de intereses.
- En ocasiones, crea actitud negativa en los empleados-
- Se enfocan en el razonamiento dentro de la cultura de la empresa.

El reclutamiento interno sería exitoso, siempre y cuando, los candidatos que se tienen dentro de la empresa igualen en términos de capacidades y conocimientos a los candidatos externos.

- **Reclutamiento externo:**

Se habla del reclutamiento externo cuando se refiere a postulantes que no pertenecen a la organización y que son captados por las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Hojas de vida que se presentan directamente a la empresa.
- Referidos de colaboradores de la organización.
- Carteles que pueden ser pegados en distintos lugares.
- Anuncios que son publicados en distintas bolsas laborales de páginas web.

- Bolsas laborales de distintas universidades o institutos.
- Anuncios en los periódicos y su página de clasificados.
- Trabajo de campo o viajes a distintas localidades.
- Agencias de reclutamiento

Tenemos las siguientes ventajas con el reclutamiento externo:

- Búsqueda de nuevos enfoques para resolver la problemática que se pueda presentar.
- Renovar el recurso humano de la empresa.

Asimismo, podemos hablar de las siguientes desventajas:

- Toma más tiempo que el reclutamiento interno, porque se debe buscar a través de los diferentes medios.
- Tiene un costo más alto que el interno.
- No se conocen a los candidatos, por lo tanto, es menos seguro.
- El personal de la empresa puede verlo de manera negativa o verlo como un acto de deslealtad.

- Reclutamiento mixto:

El reclutamiento interno y externo se complementan porque siempre que se llene una vacante mediante promoción, existirá una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Primero el reclutamiento externo y de no funcionar éste continuar con el interno,
- Iniciar con el reclutamiento interno y pasar al externo,
- Emplear ambos en simultaneo.

3.1.2. Selección.

En la actualidad, los autores explican que la selección es uno de los procesos más importantes dentro del área de gestión del Talento Humano porque ésta garantiza el éxito o fracaso de la empresa.

Chiavenato (2001) nos dice que la selección el proceso de escoger a la persona idónea para desempeñar un cargo específico, basado en seleccionar a los postulantes más aptos para que puedan ocupar la posición vacante dentro de la organización para aumentar la eficiencia y desempeño de la persona, además, con ello, se busca mantener o fortalecer la rentabilidad de la empresa.

Gómez, L (2008) refuerza indicando que es el proceso de toma de decisión de contratar o no contratar a candidatos para un puesto específico. Este proceso necesita determinar características necesarias y evaluar a cada candidato en función de esas características para cumplir el trabajo con éxito.

Zayas (2010) nos dice que el proceso de selección involucra dar la posibilidad de hacer una clasificación de las personas basándose en sus características y potencialidades, también, en brindar posibilidades de formación y desarrollo de los postulantes.

El proceso de selección se caracteriza por ser un método sistematizado que compara las cualidades de cada candidato con exigencias de un cargo específico.

Para obtener información sobre el cargo o perfil que se requiere cubrir se pueden emplear cinco maneras:

- Descripción del cargo y análisis de los conocimientos y capacidades requeridas para la posición.
- Aplicación de la técnica de incidentes críticos
- El documento donde se especifique el requerimiento de personal

- Hacer un análisis del puesto a ocupar dentro del mercado laboral.
- Hipótesis de trabajo

Cuando ya se haya recopilado la información necesaria sobre el puesto a cubrir, lo siguiente que se debe hacer es escoger técnicas para una adecuada selección de las personas idóneas. Las técnicas en mención se pueden clasificar en cinco grupos:

- Pruebas que conciernen al conocimiento o capacidad que se requiere para el puesto, pueden ser generales o específicas.
- Las pruebas donde se miden las aptitudes: psicométricas.
- Para medir rasgos de personalidad se encuentran las pruebas de personalidad que pueden ser proyectivas, expresivas o de inventarios.
- El role-playing, psicodrama o la dramatización como técnicas de simulación.
- También se tienen las entrevistas que pueden ser dirigidas o no dirigidas (depende del entrevistador)

3.1.2.1. Pruebas de conocimiento o capacidad.

Estas pruebas evalúan el conocimiento y habilidades que se adquieren mediante los estudios, estudios especializados y la experiencia laboral teniendo en cuenta los que son exigidos por la vacante a cubrir.

Se pueden clasificar de acuerdo a su aplicación en:

- Orales
- Escritas
- De realización

Teniendo en cuenta la medición de conocimientos, en:

- Pruebas generales
- Pruebas específicas

Y por cómo se elaboran en:

- Las pruebas de tipo expositivo o tradicionales.
- Las pruebas de alternativa simple, selección múltiple, ordenamiento (pruebas objetivas).

3.1.2.2. Pruebas psicométricas.

Las pruebas psicométricas sirven para dar a conocer los conocimientos, desarrollo mental, capacidades, entre otros. Estas pruebas tienen validez y precisión, por eso son bastante recomendadas. Según Thurstone se pueden definir siete factores específicos de estas pruebas:

- Factor V o comprensión verbal
- Factor W o fluidez verbal
- Factor N o numérico
- Factor S o relaciones espaciales
- Factor M o memoria asociativa
- Factor P o rapidez perceptual
- Factor R o raciocinio

Añade, también, el factor G o factor general refiriéndose a la inteligencia general. Notando así que podemos tener pruebas específicas de acuerdo a lo que buscamos medir.

3.1.2.3. Pruebas de personalidad.

Sirven para examinar diversos rasgos de la personalidad. El rasgo de personalidad es una tipología marcada que distinguen a una persona de las demás. En la categoría de pruebas genéricas están las pruebas expresivas y las pruebas proyectivas (psicodiagnóstico de Rorschach, prueba de figura humana, etc.). Para las pruebas específicas están los inventarios de intereses, de motivación. Para la interpretación de las mismas, se exige la participación de un psicólogo.

3.1.2.4. Técnicas de simulación.

Habla de la simulación, de representar una escena donde el participante interpreta un papel. Estas técnicas son prácticamente técnicas de dinámica de grupo. Se encuentra aquí el psicodrama o role – playing. Cabe destacar que fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y autoevaluación.

3.1.2.5. La Entrevista.

La técnica de selección más usada es la entrevista de selección, incluso aunque carezca de bases científicas y sea subjetiva e imprecisa. Los candidatos que fueron reclutados son entrevistados para verificar si cumplen los requisitos. Para poder llevar a cabo una entrevista de manera adecuada se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Examinar prejuicios personales y dejarlos de lado
- Evitar la formulación de preguntas capciosas
- Escuchar y demostrar interés en el entrevistado
- Hacer preguntas adecuadas para que conduzcan a respuesta narrativa

- Evitar tomar muchas notas para dedicarse con atención al entrevistado.

Los procesos en general se están descentralizando en las últimas décadas, teniendo en cuenta que el área de Recursos Humanos sea importante en la toma de decisión de las diversas áreas, siendo éste un consultor para que las distintas dependencias puedan realizar entrevistas a los candidatos y llegar a escoger al mejor postulante para lograr el éxito.

Podemos clasificar las entrevistas en cuatro tipos si tenemos en cuenta la función del formato de preguntas y respuestas que se requieren:

- Entrevista estandarizada por completo: habla de las entrevistas que son completamente estructuradas, donde se tienen preguntas preparadas con anticipación que pretende que el candidato responda.
- Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas: preguntas elaboradas con anticipación, pero se permite que el entrevistado pueda responder libremente.
- Entrevista dirigida: aquí no se tienen preguntas preestablecidas, pero se busca que el candidato responda de una manera específica.
- Entrevista no dirigida: son de libre desarrollo y netamente dependen de la habilidad del entrevistador.

Existen cinco etapas en la entrevista y son las siguientes:

- Preparación: esta etapa es importante, pues, se fijan los objetivos y tipo de entrevista a realizar, asimismo, se hace una lectura de la hoja de vida del candidato teniendo en cuenta el cargo al cual está postulando.
- Ambiente: se hace la preparación del ambiente físico (luz, silla, pruebas, etc.) y del ambiente psicológico.

- Desarrollo de la entrevista: se basa en el contenido de la entrevista que se lleva a cabo y el comportamiento del entrevistado.
- Terminación de la entrevista: para terminar la entrevista se debe tener en cuenta, ser cortés, brindar la información necesaria para la siguiente etapa del proceso sobre cómo sería contactado para la obtención de los resultados.
- Evaluación del candidato: al término de la entrevista, el entrevistador iniciará el análisis del proceso y evaluará al postulante.

3.1.2.6. Rol del entrevistador.

Según Alles (2006) el entrevistador debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Debe permitir que el entrevistado refiera los hechos a su modo y después ayudarla con las omisiones que haya tenido. La entrevista debe ajustarse al tema central.
- Evitar indicar en la entrevista cómo se debe hacer el trabajo del entrevistado, tratar de no polemizar.
- Siempre mostrarte sincero y franco. Dar espacio al entrevistado para que se pueda expresar.
- Evitar brindar preguntas con las que solo obtengas la respuesta “sí” o “no”, tratar de que el entrevistado explique sus respuestas.
- Debemos recordar brindar información sobre la vacante a la que postulan.
- Brindar los beneficios que ofrece la compañía tanto el lado remunerativo como las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

- Si el entrevistado tiene alguna pregunta, absolver todas sus dudas sobre los pasos que siguen a continuación de la entrevista.

Recordar que es aconsejable iniciar con amabilidad a través de interrogantes como:

- ¿Fue difícil llegar hasta aquí?
- ¿Qué tal el tránsito para llegar aquí?
- ¡Qué calor hace hoy! ¿No le parece?

Estas conversaciones preliminares pueden tardar entre 20 a 30 segundos, pocas veces unos minutos.

Para generar empatía y dar paso a la etapa de entrevista se podría continuar de la siguiente manera: “Me alegro saber que no le costó llegar aquí, me gustaría que empezáramos a hablar sobre su experiencia laboral de los últimos años... ¿podría decirme o describir las actividades diarias en un día de trabajo típico?”.

El entrevistador debe estimular para que hable y evitar a hablar de sí mismo, ni demostrar superioridad en la entrevista, comparar al candidato con otro postulante, usar algún término que el entrevistado no pueda entender o hablar de cosas que no son relevantes para la conversación.

Existen muchas ocasiones donde el entrevistador puede encontrarse en situaciones que pueden generar problemas durante la entrevista; las personas pueden mostrarse de distintas maneras: problemáticas, tímidos, entre otros. Debemos recordar que los candidatos buscan brindar una buena imagen de su persona, pero a veces existen situaciones distintas de la pretensión ideal que intentan mostrar:

- Los nerviosos:

Debemos detectar el nerviosismo del candidato desde el primer momento. Lo ideal en estos casos es extender los primeros momentos de distensión, realizando alguna pregunta que no se asocie con el objetivo de la entrevista.

- Los que hablan demasiado:

En estos casos, se debe encauzar la entrevista, sin ser agresivo. Si vemos que el entrevistado se explaya sobre temas que no son relevantes para la entrevista, el entrevistador puede tener intervenciones tales como: “volvamos al tema central...”. Si vemos que ya se puede finalizar la entrevista, podemos utilizar frases como: “Ya tengo suficiente información, lo llamaremos la próxima semana...”. Si aún así el candidato continúa hablando, podemos recurrir al lenguaje corporal, es decir, se puede acomodar las hojas en nuestro escritorio o ponerse de pie, siendo estas medidas extremas cuando no resultan suficientes las palabras.

- Los agresivos:

Cuando la situación es muy difícil de manejar podemos recurrir a una salida amable podría ser que si no se siente bien podrían dejar la entrevista para otra fecha o cuando se encuentre de mejor ánimo, pudiendo coordinar otra reunión.

- Los muy emotivos:

Es sugerible ser amable, se puede ofrecer un vaso de agua o invitar a que pueda salir a tomar aire fuera de la oficina o ambiente donde se realizará la entrevista por unos minutos, quedaría la opción de poder reprogramar la entrevista.

- Los dominantes:

En estos casos se sugiere al entrevistador iniciar con preguntas planificadas, tratando de ignorar cualquier frase que pueda soltar la persona que evidencia osadía.

3.1.2.7. Comparación de candidatos.

La manera ideal para poder hacer una búsqueda adecuada de candidatos es preparar una hoja de trabajo para comprarlos.

Perfil del puesto	Aspirante A	Aspirante B	Aspirante C	Aspirante D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Características requeridas /Competencias				
Otros aspectos				

Fig. 6. Cuadro comparativo de candidatos según Alles (2006)

Este es un modelo que nos brinda Alles (2006), aunque es bastante claro, cabe resaltar que se debe comprar ítem por ítem teniendo en cuenta lo que es

requerido por el perfil. Este cuadro permite trabajar de manera más objetiva y establecer las diferencias entre los distintos candidatos.

La comparación de los postulantes debe realizarse comparando el perfil vacante con la información de cada uno de los candidatos. Se pueden aplicar técnicas cuantitativas, pueden realizarse agrupando los requisitos en dos grupos: los requisitos “duros” y las “blandos”.

PERFIL	POSTULANTE 1	POSTULANTE 2	POSTULANTE 3
Requisitos excluyentes:	Requisitos excluyentes:	Requisitos excluyentes:	Requisitos excluyentes:
Requisitos no excluyentes:	Requisitos no excluyentes:	Requisitos no excluyentes:	Requisitos no excluyentes:
<u>Competencias dominantes</u> y su apertura en grados	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarlos con los grados requeridos
<u>Otras competencias</u> y su apertura en grados			
<u>Salario previsto</u>	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>	<u>Pretensiones</u>

Fig. 7. Comparación de candidatos: manera habitual de presentar la información según Alles (2003)

Se deberá diferenciar entre los elementos que permitan una comparación y aquellos que no cumplen con ningún tipo de condición. Primero debemos agrupar los aspectos que se van a comparar. Se puede comparar Requisitos de Tipo 1 o “duros”, entre ellos conocimientos o experiencia en el puesto y Requisitos de Tipo 2 o “blandos”, entre ellos las competencias. Se debe tener en cuenta también las expectativas salariales, este punto es denominado Alternativa 1. Teniendo en cuenta esta clasificación de requisitos, el proceso de decisión “tradicional” sería de la siguiente manera:

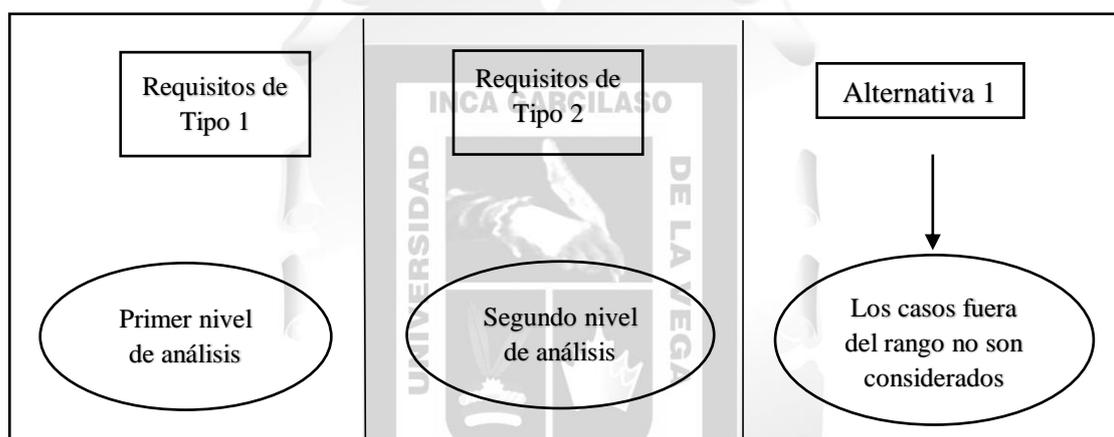


Fig. 8. Comparación de candidatos: esquema tradicional según Alles (2003)

El orden indicado para la realización del proceso podría ser el siguiente:

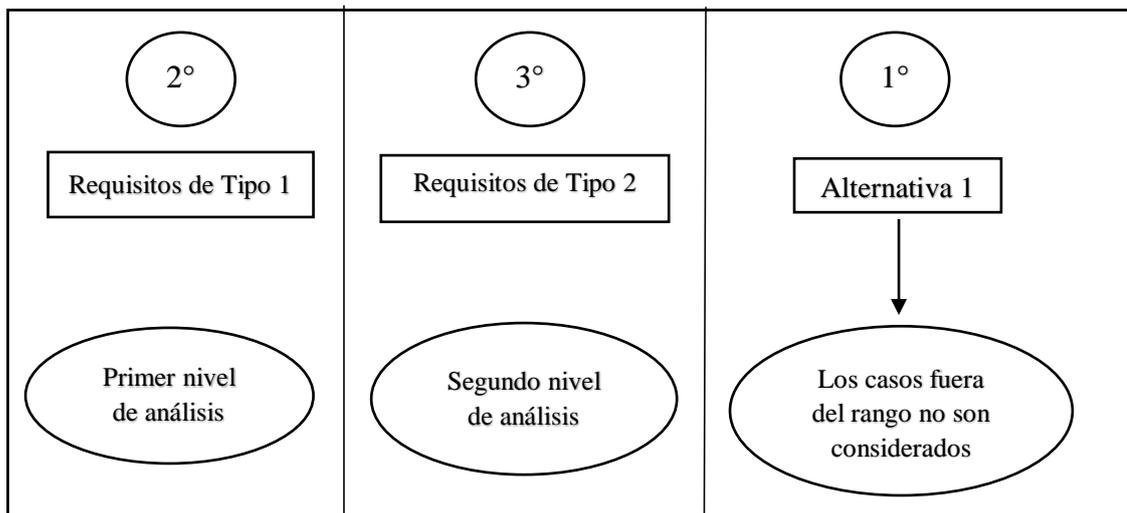


Fig. 9. Comparación de candidatos: secuencia propuesta según Alles (2003)

Podemos interpretar que el primer paso es hacer un análisis de la Alternativa 1, donde quedan fuera del proceso aquellos postulantes que los rangos salariales no cumplen con los requisitos para el puesto a ocupar. En el paso 2 analizan los requisitos de Tipo 1 o “duros”. Finalmente, se evalúan los requisitos de Tipo 2 o “blandos”.

Se presenta un informe detallado sobre cada candidato junto a su hoja de vida. Este informe debe contener como mínimo:

- Información relevante para el puesto del perfil requerido sobre estudios y conocimientos específicos.
- Detallado de empleos en los cuales se desempeñó, teniendo en cuenta las fechas y funciones.
- Resultados de las pruebas que fueron tomadas.
- Expectativas salariales
- Información complementaria para la toma de decisión.

3.1.2.8. El proceso de selección.

El proceso de selección está compuesto por varias etapas secuenciales por las cuales atraviesan los candidatos. Algunas alternativas de procesos son:

- a) Selección en una sola etapa: basada en decisiones de una sola técnica de selección.
- b) Selección secuencial en dos etapas: se emplea cuando la información de una etapa no es suficiente.
- c) Selección secuencial en tres etapas: tres decisiones basadas en tres técnicas.
- d) Selección secuencial en cuatro o más etapas.

3.1.3. Selección por competencias.

En la actualidad se habla de “incorporar talentos” cuando nos referimos a la selección del personal, también nos referimos a “escoger a la mejor persona para cada puesto” que se basa en seleccionar a la mejor persona que tiene relación con el puesto a ocupar.

3.1.3.1. Talento y competencias.

Según Alles (2006) nos indica que el talento se desdobra en competencias. Las competencias hacen referencia a las características de la personalidad que pueden ser devenidas en comportamientos, que a su vez generan un desempeño adecuado para un puesto de trabajo. Al hablar de talentos se puede referir al “conjunto de dotes intelectuales de una persona”. Según la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el conjunto de estos dotes sería la sumatoria de dos subconjuntos: conocimientos y competencias. Entendiendo que el verdadero

talento relacionado con el puesto de trabajo sería una intersección entre ambos subconjuntos.

Vinculando el concepto que se menciona de talento se puede relacionar con la descripción de puestos. Se puede entender, entonces, que para tener talento hace falta ciertas características de personalidad y conocimientos específicos, los cuales serán llamados competencias.

Denominaremos A al conjunto de conocimientos y a una serie de competencias B. En los conocimientos pueden ser específicos que se relacionen con los estudios de la persona u otros que no son necesarios en sus tareas diarias. También sucede con las competencias, algunas serán usadas en el trabajo y otras no. Por ende, una persona (E) cuando trabaja utiliza los subconjuntos de A y B.

Si se pone en una representación gráfica el subconjunto de conocimientos y competencias que pertenecen a una persona, debemos considerar que el desempeño exitoso de un puesto se da en la intersección de ambas, gráficamente se desprendería de la siguiente manera:

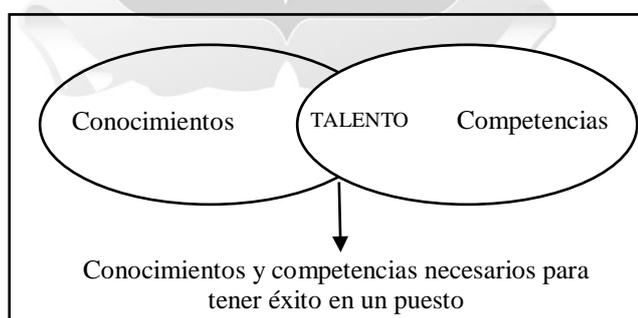


Fig. 10. Representación gráfica del talento según Alles (2006)

Para analizar las capacidades de cualquier persona, las organizaciones toman en cuenta tres planos: los conocimientos, destrezas y competencias.

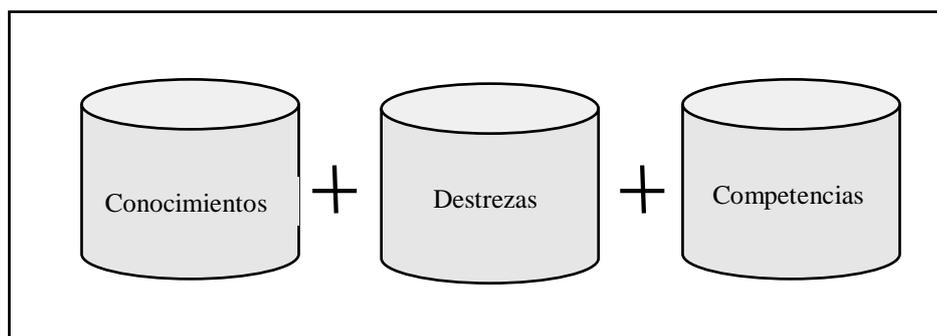


Fig. 11. Capacidades en tres planos según Alles (2006)

Dentro de los conocimientos podemos tener:

- Matemáticas
- Idiomas
- Economía
- Normas ISO
- Manejo de softwares específicos

Éstos requieren tiempo para su Desarrollo.

Algunas destrezas que podría buscar la organización:

- Preparación de comidas
- Reparación de algún objeto
- Resolución de problemas complejos

Estas habilidades no son desarrolladas tan fácilmente.

Las destrezas que tengan relación directa con características de la personalidad serían tratadas como competencias, donde tenemos:

- Adaptabilidad al cambio
- Autocontrol

- Autonomía

En conjunto, podemos decir que la persona que sabe mucho sobre un tema específico no necesariamente es un profesional exitoso, porque los conocimientos deben ir acompañados de una serie de características de personalidad que se suponen deben marcar la diferencia.

3.1.3.2. Selección por competencias en el siglo XXI.

La selección por competencia está basada en una serie de factores que se aplican a las personas de diferente profesión y nivel educativo. Selección por competencia se refiere a la elección de personas con talento para mantener un desempeño exitoso en el puesto que ocupe, cualquiera que este sea.

Para seleccionar a personas con los requisitos necesarios se debe conocer que cada caso no es igual y se debe entender que se necesita, es decir, definir sus competencias y lo que a futuro se espera de la posición; también, se debe tener en cuenta los conocimientos que son necesarios y por último, se debe evaluar la motivación de la persona.

La selección de personas por competencias está relacionada directamente con encontrar a las personas que posean tanto los conocimientos y competencias que se requieran (formando así el talento), pero también teniendo en cuenta la motivación.

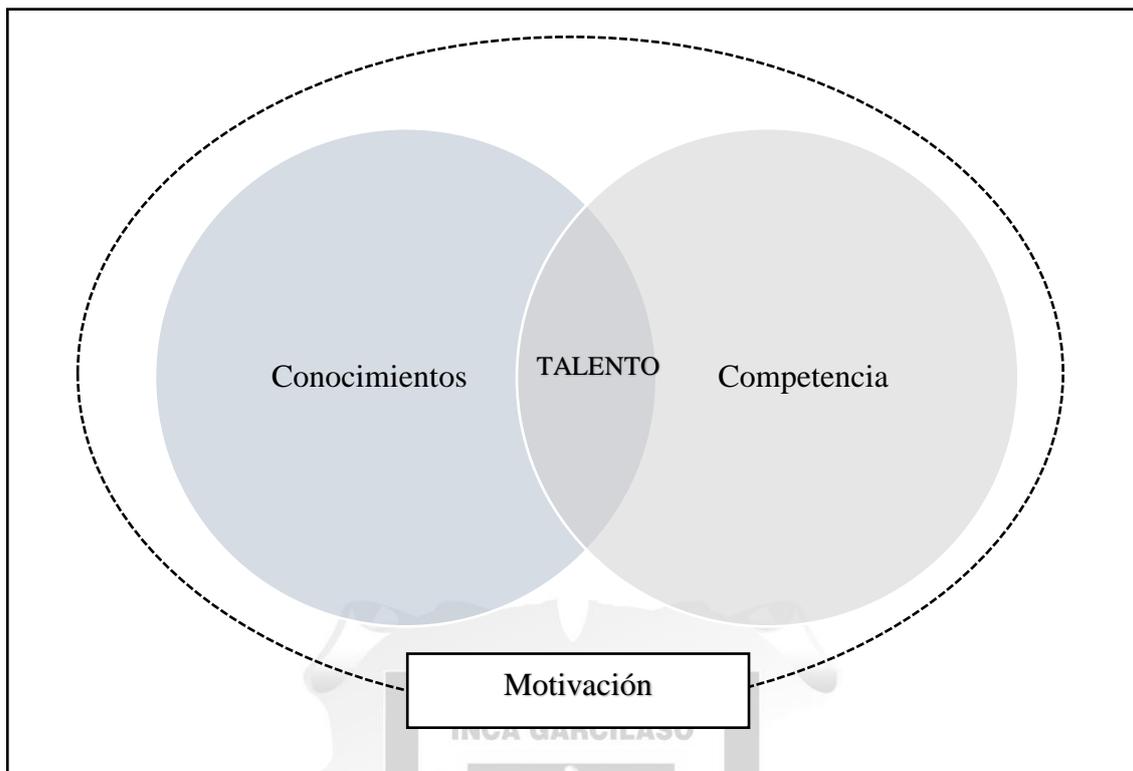


Fig. 12. Selección por competencias según Alles (2006)

Recordar que personas que tengan talento, pero no están motivadas, podrán cumplir con las funciones que les corresponda, pero no tendrás un desempeño deseado.

3.1.3.3. *La entrevista por competencia.*

La entrevista por competencia se relaciona con las empresas que han implementado un modelo de gestión por competencias y las cuales ya han definido competencias específicas.

Existen técnicas sobre cómo se debe preguntar para evaluar una competencia que se requiere para un puesto específico, asimismo, esto necesita práctica; se puede emplear algunas preguntas de tipo “Cuénteme qué pasó cuando...” esperando que el entrevistado recuerde una situación específica para responder.

Podemos destacar la estructura STAR para la formulación de preguntas, donde a través de preguntas específicas se logrará componer una historia total.

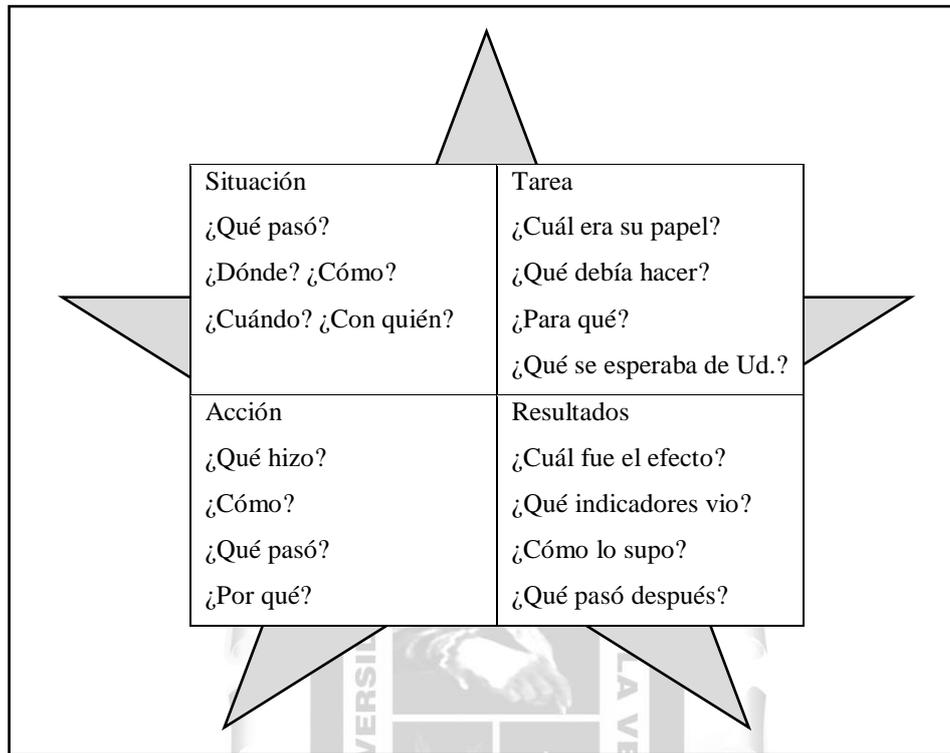


Fig. 13. Estructura Star según Alles (2006)

La entrevista por competencias es dirigida y se integran preguntas por competencias, donde se sugiere comenzar por una pregunta abierta sobre su historia laboral, luego comenzar por las preguntas específicas, teniendo en cuenta la experiencia laboral y conocimientos específicos que se necesitan para cubrir la posición.

A través de la entrevista por competencias se evalúan competencias dominantes, teniendo como ventajas ser sencilla y que puede ser administrada por Recursos Humanos y también por el cliente interno, previamente habiendo llevado un entrenamiento específico.

En este caso el entrevistador deberá tener en cuenta tres indicadores para analizar las respuestas y evaluar las competencias:

- Perfil por competencias: Focalizar la entrevista en las competencias requeridas por el puesto.
- Preguntas por competencias: Tener preparadas cuatro preguntas para evaluar las competencias que se requieren.
- Comportamientos observados: deben ser comparados con el manual de funciones de la organización.

3.1.3.4. Planificación en selección.

Un aspecto importante es la elaboración de un plan específico para el proceso de selección, es esencial la identificación de las pautas que se seguirá en relación a una posición en particular, para definir los plazos necesarios para la ejecución.

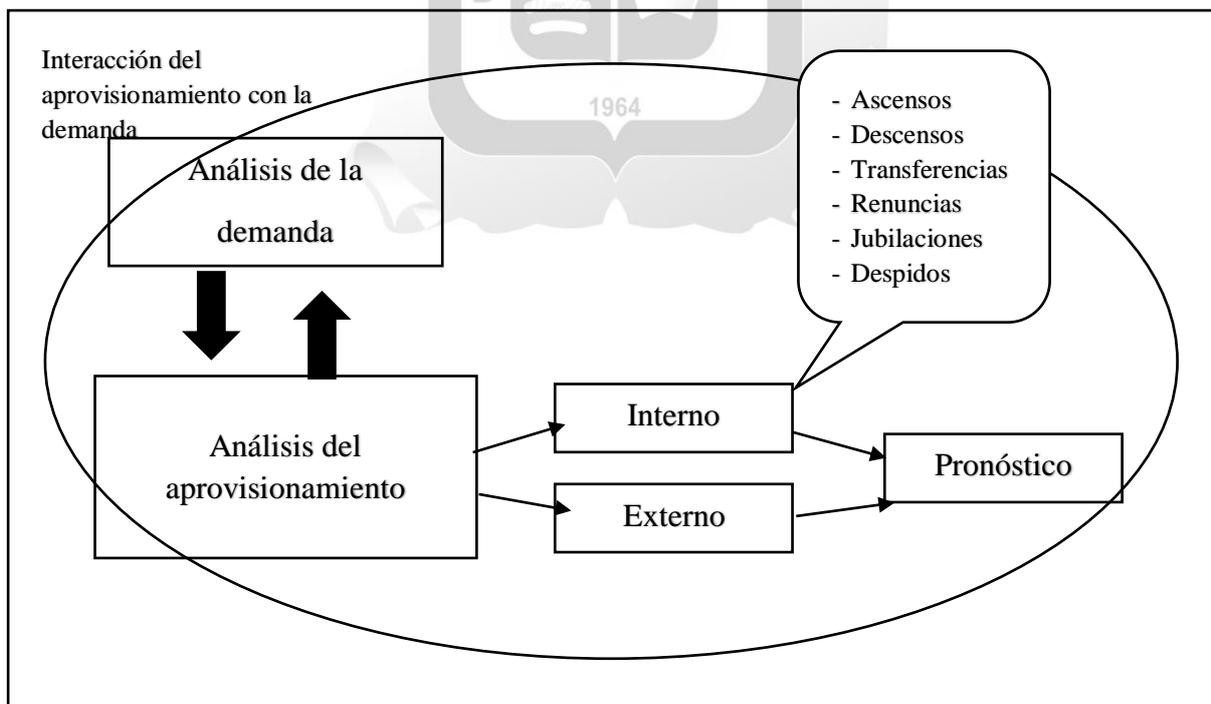


Fig. 14. Esquema de planificación del empleo según Alles (2006)

Este esquema nos muestra que la planificación comienza en el análisis de la demanda; luego, muestra interacción con el análisis de aprovisionamiento que se divide en interno y externo. Dentro de las fuentes internas se incorporan ascensos, transferencias y/o descensos. El externo se refiere al mercado laboral en general. Cuando mediante ambas fuentes no se logró cubrir la posición, se deberá volver sobre la demanda, y se deberá analizar el motivo por el cual no se logró cumplir con el requerimiento.

Con el planeamiento de selección podemos identificar el procedimiento adecuado para cada caso, precisar rango de tiempos aproximados y analizar costos, básicamente hablamos de:

- Definición del perfil
- Identificación de las fuentes de reclutamiento
- Etapa de preselección
- Evaluaciones
- Entrevistas
- Presentación de terna de finalistas

3.1.4. Rotación de personal.

Según Chiavenatto (2005), rotación es la fluctuación del personal entre la empresa y el ambiente; es decir, que el intercambio de individuos se precisa por el volumen de personas que entran y salen de la organización.

La rotación es expresada en índices mensuales y/o anuales, para así poder realizar balances, elaborar análisis o predicciones.

Las organizaciones se caracterizan por el flujo continuo de recursos para poder llevar a cabo las operaciones y a su vez generar resultados. Actualmente, al área de Recursos Humanos le preocupa una mayor cantidad de salidas en el talento de la organización, debido a que es necesario tener que compensarlas a través de un aumento de nuevas admisiones para poder mantener un nivel adecuado para que se puedan generar los resultados que se necesitan.

La rotación estaría bajo control de la empresa si es que estuviera provocada para hacer sustituciones que estuvieran orientadas a potenciar el capital humano que existe en la organización, reemplazando alguno de sus recursos por otros de mejor calidad que existen en el mercado laboral. Sin embargo, cuando las organizaciones no provocan la pérdida de recursos, se debe establecer la motivación que provoca ello, para que puedan realizar las acciones pertinentes y reducir el número de retiros.

3.1.4.1. Índice de rotación de personal.

El cálculo de este índice se basa en una relación porcentual entre volumen de entradas y salidas, adicionándole los recursos humanos que están disponibles en la empresa durante el período que se busca medir

- a) Para efectos de planeación en el área de Recursos Humanos, se hace el cálculo de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

PE

Donde

A= entrada de personal en el periodo considerado

D= salida del personal (puede ser por decisión del trabajador o de la empresa) durante el periodo considerado

PE= Promedio de empleados en el periodo considerado

- b) Para analizar pérdidas de personal y sus causas, se consideran solo la salida del personal.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

- c) Para considerar la pérdida de personal y encontrar los motivos que conducen al personal a tomar la decisión de desvincularse de la empresa.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 \dots N_n}{a}\right)}$$

Donde

D = La salida espontánea de los colaboradores que debe sustituirse

$N_1 + N_2 \dots N_n$ = significa la sumatoria del número de trabajadores de cada mes

a = número de meses del período a evaluar

3.1.4.2. Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

Se debe resaltar que la rotación de personal es una consecuencia de diversos fenómenos que se producen tanto en el interior como en el exterior de la organización. Hablando de los fenómenos externos nos referimos a la situación oferta y demanda de empleo, situación económica global, la oportunidad de empleo, entre otros. Podemos mencionar al hablar de los fenómenos internos de:

- Política de beneficios sociales de la organización.
- Clima y cultura organizacional de la empresa.
- Condiciones físicas de la organización.
- Política salarial
- Línea de carrera profesional que brinda la organización.
- Política disciplinaria.
- Programa de capacitación

Para obtener la información de primera mano, se realizan las entrevistas de salidas para así poder diagnosticar fallas y eliminar la problemática que puedan estar provocando la salida de personal. Esta entrevista debe abarcar al menos los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro
- Opinión del colaborador del cargo que ocupa
- Opinión del colaborador hacia la empresa
- Opinión del colaborador sobre el jefe directo
- Opinión del colaborador sobre horario de trabajo
- Opinión del colaborador sobre el ambiente físico
- Opinión del colaborador sobre oportunidades de línea de carrera

- Opinión del colaborador acerca del salario, entre otros

3.1.5. Indicadores de tiempo.

Para la resolución de los procesos de selección y su medición se identifican tres indicadores:

- Tiempo de respuesta
- Tiempo para cubrir el puesto
- Tiempo para comenzar

3.1.5.1. Tiempo de respuesta.

Mide la velocidad de respuesta cuando se solicita la búsqueda de la persona para cubrir una posición, es decir, los días que se requieren para presentar al primer postulante que tiene los requisitos específicos para la posición. Este índice se calcula desde el día en que se recibe la solicitud para cubrir una posición hasta la fecha que se envía el informe al cliente interno con el mínimo de un candidato que cumpla con los requisitos para que pueda ser entrevistado por él/ella.

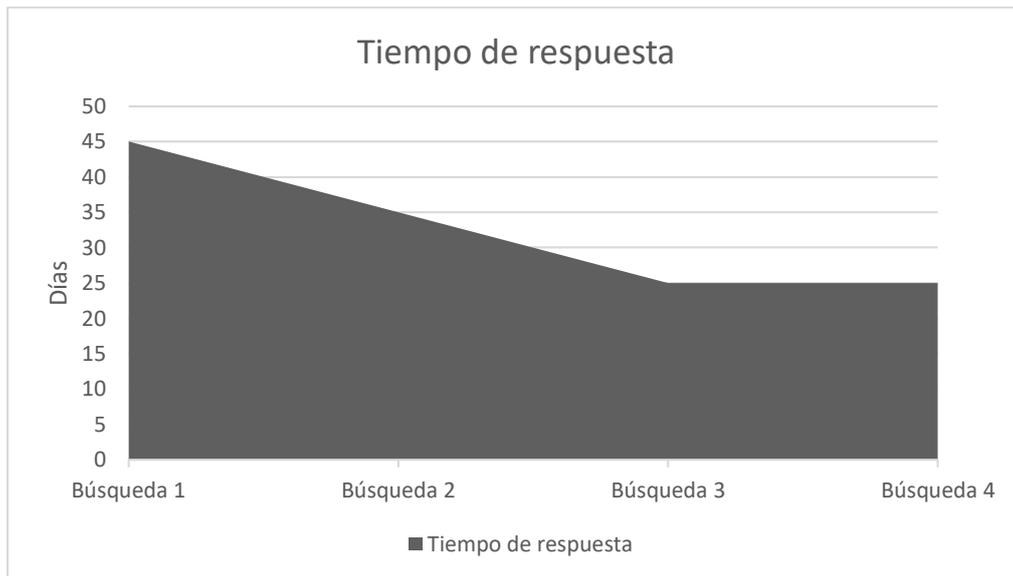


Fig. 15. Gráfico de medida de tiempo de respuesta según Alles (2006).

3.1.5.2. Tiempo para cubrir el puesto.

Sirve para medir el número de días entre la entrega de la solicitud para cubrir la posición y el día que el candidato toma la oferta de empleo.

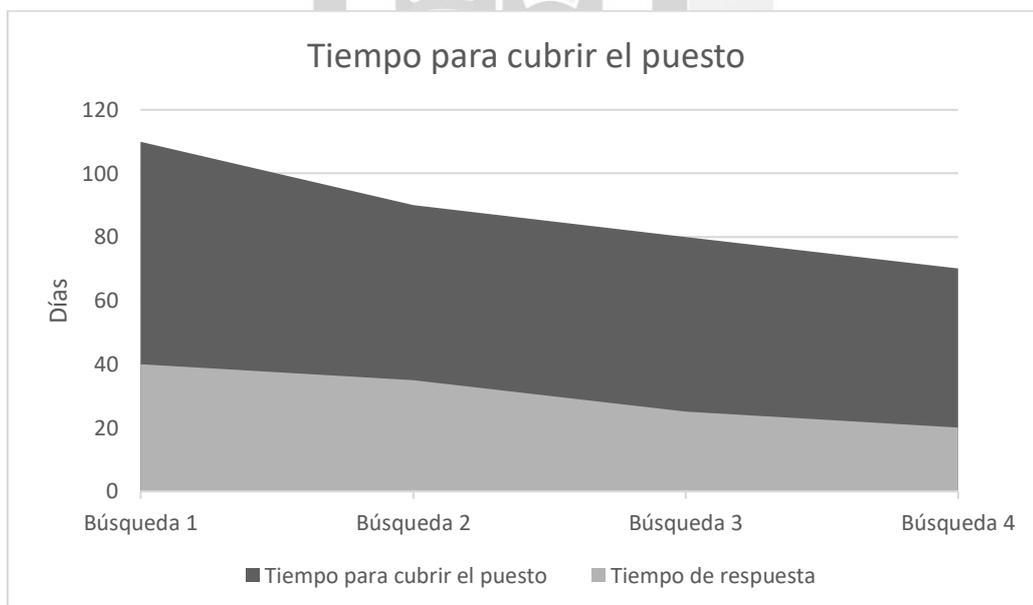


Fig. 16. Gráfico de medida de tiempo para cubrir el puesto según Alles (2006)

3.1.5.3. Tiempo para comenzar.

Similar al anterior, pero adicionándole el tiempo entre la aceptación e incorporación, siendo esta fecha el día en que el candidato contratado se presenta a trabajar.

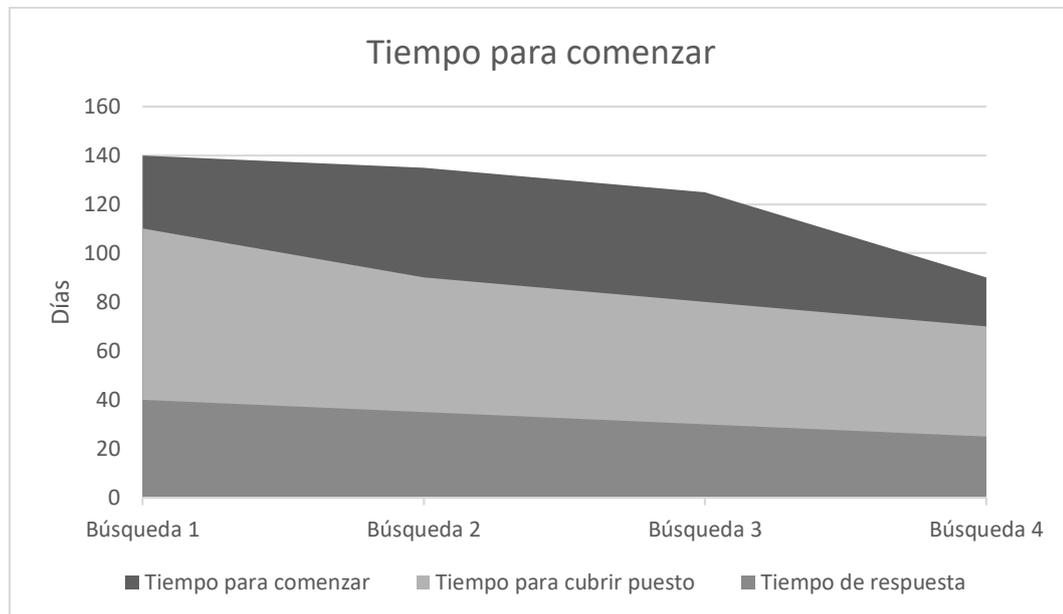


Fig. 17. Gráfico de medida de tiempo para comenzar según Alles (2006)

3.1.6. Comunicación y ética durante un proceso de selección.

La organización debe fijar políticas con respecto a la comunicación que se tiene como área de Recursos Humanos. Además, debe desarrollar políticas con relación al proceso de selección, asimismo, diseñar procedimientos concretos sobre qué decir o cómo presentar a la empresa. Por ejemplo: qué se debe decir al inicio del proceso de selección, el contenido de las publicaciones que se generan para el reclutamiento del personal, qué se debe decir cuando el postulante se comunica para conocer su situación en el proceso, entre otros.

3.1.6.1. Situación de un postulante en un proceso de selección.

Se debe tener en cuenta qué y cómo comunicar al postulante cuando llama para conocer su situación en el proceso, cómo hablar o qué decir cuando la organización desea comunicar algo al postulante, o si fuera el caso, cómo responder ante terceras personas que llaman para conocer cómo va una persona en particular dentro del proceso.

Cuando el postulante llama, se debe ser amable, evitar asumir compromisos que no se podrían cumplir. Cuando llama aquel candidato que su postulación no continúa como parte del proceso de selección, podría decir de manera cautelosa que existe otro candidato cuya postulación está más avanzada que la de él/ella, porque podría haber un caso específico en que el perfil que estuvieran buscando pueda cambiar y este candidato calce dentro de él o porque el candidato que había quedado finalista desiste del proceso y se debería contratar al segundo de la terna.

3.1.6.2. Relación con los postulantes que no ingresaron.

Lo importante es comunicar ello, no importa el medio por el cual lo manejamos, generalmente lo hacen por medio de un correo electrónico, que debe tener una respuesta estándar para situaciones frecuentes, una de sus ventajas es que ya se encontraría como parte del proceso de trabajo.

3.1.6.3. La ética en la selección de personas.

Algunos aspectos que son relevantes con relación al área de Recursos Humanos y los procesos de selección de personal son: la privacidad y la igualdad de oportunidades.

Si bien es cierto que los códigos de ética indican que se debe evitar la intromisión en la vida privada, no existe pautas concretas sobre este aspecto, por ejemplo, las preguntas que hacen referencia al estado civil de las personas.

Algunos aspectos comunes de discriminación por parte de las organizaciones pueden ser: criterios subjetivos, asumir estereotipos o prejuicios, aplicar criterios de selección que se basan en sexo.

En resumen, los temas de ética en el área de Recursos Humanos tendrían que ir más allá del marco legal del país, incluso más allá de las políticas de la organización. Se debe asegurar la conducta ética siempre.

3.2. Acciones, metodologías y procedimientos

Se presentará un ejemplo de proceso de reclutamiento y selección siguiendo las pautas metodológicas mencionadas en la teoría descrita.

Para que se pueda iniciar el proceso de reclutamiento en la entidad financiera se debe generar un requerimiento por el área que solicita cubrir una vacante; por ejemplo, en un reclutamiento externo, alguna agencia requiere representante de banca de servicio, se inicia el proceso con la publicación en las bolsas laborales tales como Computrabajo o Bumeran, se evalúa el perfil de los candidatos y se escoge a las personas que calzan con la experiencia y competencias que se solicita en el anuncio, luego, se descarga la base de los postulantes.

A los candidatos que se adecúen a lo solicitado, se les aplicarán los filtros internos: Sentinel y evaluación por Credicorp, para evaluar riesgo crediticio, Sanbox, Plaft y Topaz, que son plataformas internas del banco y la SBS para evaluar al candidato, se debe realizar una declaración jurada por parte del postulante también. Después de pasar

exitosamente estos filtros, se le programan las pruebas de competencias para corroborar si la información que presenta en su hoja de vida es válida, se hacen a través de:

- Sistema Veritas:

Es una plataforma que ayuda en los procesos de selección que se enfoca en la identificación de aquellas personas que serían propensos a generar daño en las empresas. Esta herramienta hace la simulación de una entrevista virtual donde se evalúan los valores, personalidad y las conductas del postulante.

- Evaluar.com:

Esta herramienta sirve para automatizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Se realiza la evaluación de Curriculum Vitae, conocimientos técnicos, competencias laborales, perfil psicométrico, y finalmente una entrevista por video.

- Quantum Talent:

Es una plataforma que mediante algoritmos predictivos miden habilidades cognitivas, socioemocionales y también características de personalidad generando un porcentaje de probabilidad de éxito del candidato en el puesto.

Las personas que aprueban estas pruebas, son invitadas a una dinámica de evaluación grupal y charla.

Las personas que cumplan con los requisitos y las evaluaciones de manera adecuada, serán programadas para evaluaciones con los Gerentes de Agencias, tanto entrevistas por competencias donde se busca que cumplan con el perfil específico, a través de preguntas clave sobre situaciones específicas que pudieron suceder en su experiencia laboral y cómo resolvieron tal situación tratando de identificar las competencias que

debe tener tal perfil mediante el método STAR, por el cual han sido entrenados todos los Gerentes de Agencias por los miembros del equipo de Gestión de Desarrollo Humano, en algunos casos también se programa una prueba de campo, esto toma alrededor de tres días. Como Asistente del área se debe realizar el seguimiento de resultados de las evaluaciones con el sustento debido, es decir, deben enviar los formatos correspondientes a las evaluaciones realizadas.

Finalmente, se debe realizar la comunicación con los candidatos seleccionados para indicarles la fecha de ingreso, junto a ello, se le envía un correo de bienvenida brindándole una fecha de evaluación médica para descartar cualquier tipo de impedimentos de tipo médico para poder generar una contratación. Se realiza la creación de malla de ingresos para enviar al área de Administración, ello normalmente se hace una semana antes del ingreso del personal. Y como punto final se envía un correo informando a los líderes los datos de los nuevos ingresos y sus fechas respectivas.

Otra metodología de reclutamiento externo, se realiza visitando Institutos o Universidades donde existan carreras afines al rubro financiero, tales como: Administración, Economía, Negocios, Bancarias, para los cuales se brindan charlas informativas sobre las alternativas de ofertas laborales que pueden encontrar en el banco, luego de ello, se siguen los mismos pasos que con los postulantes que vienen de las bolsas de trabajo.

Para el reclutamiento interno, se inicia también con el requerimiento del área específica para cubrir una vacante, luego, se sigue al lanzamiento de la convocatoria interna a través de diversos medios como correos, periódicos murales dentro de agencias, entre otros.

Se hace una validación del perfil académico del personal interesado en cubrir la vacante mediante un formulario que se les brinda. Asimismo, se realiza la validación del tiempo que está ocupando el puesto actual en el cual se encuentra, el tiempo mínimo que deben tener es de 12 meses, este paso se trabaja con el área de Compensaciones.

Para validar las suspensiones de los últimos nueve meses, se hacen coordinaciones con el área de Relaciones Laborales, también se debe validar las vacaciones vencidas y por vencer con el área de Administración.

Se realiza una validación de Declaración jurada y aceptación de condiciones firmada tanto por el postulante y el jefe del área. En caso, el personal no tenga la experiencia específica se realiza una evaluación propedéutica aplicada por el área de Gestión y Atracción del Talento y revisada por Formación.

Se realizan coordinaciones para la entrevista y prueba de campo. Se hace la validación con Gerente de Agencias sobre los resultados de las pruebas.

Por último, se realiza una comunicación formal a los líderes del área sobre los resultados y pases, si es que hubiera algún tipo de coordinación adicional con respecto a reprogramación de vacaciones, por ejemplo, también se comunica ello. Se comunica a los seleccionados sus resultados y se crea “Jira” para la gestión de movimientos internos con el área de Administración.

También debemos tener en cuenta que para conocer los resultados que se van desempeñando en el área se hace la medición respectiva de los indicadores tanto de rotación como el de tiempo.

Como Asistente de Atracción y Gestión del Talento, se realiza la medición del indicador de rotación, teniendo en cuenta tanto al personal que no llega a firmar contrato, a pesar de haber pasado por todos los filtros que tiene el banco, llamándose a esta rotación temprana. Además, el índice de rotación tardía teniendo en cuenta a las

personas que no llegan a trabajar luego de la firma de contrato. Dentro del alcance para poder evaluar los motivos de estas salidas inoportunas enviamos un link con un formulario de encuesta de salida; estas evaluaciones se analizan de manera semestral con el equipo de trabajo, para detectar qué parte del proceso se puede fortalecer o qué otros puntos podemos tomar en cuenta y proponer nuevas ideas para su mejora.

Principales contribuciones

Dentro de las principales contribuciones en el cargo de Asistente de Gestión y Atracción del Talento están:

- Lograr cubrir la cantidad de vacantes solicitadas antes de la fecha cierre de planilla, siendo reconocido por gerencia, con el premio Pachikuy, como mejor equipo de selección.
- Contribuir con el seguimiento del personal que presenta dificultades por la coyuntura de la Pandemia COVID-19, brindando soporte emocional, psicológico y económico para facilitar el proceso que están viviendo.
- Reducir el índice de rotación del personal en 7%, al iniciar con la gestión de Asistente de Gestión y Atracción del Talento y junto al equipo logramos bajar el índice en mención de un 10%.
- Generar nuevos recursos y reducir indicadores de tiempo para cubrir las posiciones, a través de los diversos métodos entre ellos automatización de procesos de bolsas laborales, mediante filtros automáticos; además, de la aplicación de las pruebas psicométricas mediante las herramientas con las que se cuentan.

Conclusiones

- El trabajo del Psicólogo Organizacional en Recursos Humanos es de gran importancia porque las funciones que realiza tales como: reclutamiento y selección, inducción y capacitación, temas relacionados a mejoramiento del clima y cultura organizacional, asimismo, apoyo emocional al personal, las desarrolla de manera íntegra, es decir, teniendo en cuenta no solo la parte administrativa que corresponde a esas funciones, sino también incluyen criterios de humanidad para gestionar las organizaciones.
- El área de Atracción del talento humano tiene una función muy importante en las empresas porque es el departamento que trata directamente con lo más valioso que tienen las organizaciones, siendo este su capital humano. En esta área se debe ver reflejada el buen trato hacia los candidatos o postulantes para vacantes de las compañías, porque ellos generan la primera impresión que puedan tener de la entidad.
- El trabajo que realiza el psicólogo organizacional como Asistente de Atracción del talento es valioso para la eficiencia de la empresa, porque tiene la capacidad de enfocarse en el diseño de los procesos y herramientas para la mejora del bienestar de los colaboradores, que generan resultados de mejora de rendimiento que a su vez pretende ser beneficioso para la rentabilidad de la empresa.
- Asimismo, el rol del psicólogo organizacional está tomando más importancia dentro de las organizaciones porque se busca lograr un alto nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa, también buscando compromiso hacia la entidad, para que esto se vea reflejado en un mayor

rendimiento y permanencia del capital humano; esto a su vez se refleja en la impresión que tienen agentes externos sobre la empresa, teniendo como consecuencia que la empresa se adapte al entorno de competencia y ayude a enfrentar a los cambios que se presentan.

Recomendaciones

- Mantener el equipo de trabajo con el que se viene realizando el reclutamiento y selección de personal idóneo, para lograr cumplir los objetivos en los tiempos establecidos, antes de cierre de planilla.
- Dividir los grupos específicos para la contribución del seguimiento al personal por la coyuntura actual, para evitar sobrecarga en el área que viene realizando el apoyo y poder concentrar el recurso humano en las funciones específicas que deben desempeñar adecuadamente.
- Realizar un análisis mensual de las encuestas de salida para conocer los motivos por los cuales el personal se va de la empresa y poder concentrar al recurso humano en fortalecer los puntos que podrían salir como resultado.
- Seguir actualizando los filtros del reclutamiento y selección para fortalecer cada vez más los métodos para conseguir el personal con las competencias y el talento que se requiere para formar parte de la organización.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2003). *La incertidumbre y la gestión de competencias por competencias*.

Argentina. Ediciones Granica

Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por*

competencias. Argentina. Ediciones Granica

Alles, M. (2006). *Selección por competencia*. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Aquino J. (1992). *Recursos Humanos*. México. Editorial ECASA.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial Nomos
S.A.

Ericó, P. (2001). *Gestión del talento humano*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

Galicia, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas México.

Ganga, F. y Sánchez, G. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta*

Laboral v.14 (2). Recuperado de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-

[85972008000200005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005)

Ibañez, L., Morales, M. y Páez, N. (2013) *Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas*. Universidad Piloto de Colombia, Colombia.

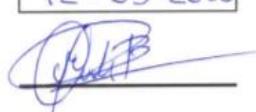
Losey, M., Ulrich D. y Lake F. (2000). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Editorial EDIPE. España.

Rojas, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. Universidad de Los Lagos. Chile.

Zayas, P. (2005). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Universidad Tecnológica del Salvador, El Salvador.



ANEXOS

DECLARACIÓN JURADA GENERAL DE POSTULACIÓN A MIBANCO											
Mediante la presente autorizo expresamente a Mibanco tratar la información sobre mi situación personal, financiera y crediticia, con la finalidad de participar en el proceso de selección; la información podrá ser tratada y almacenada de acuerdo a la ley de protección de datos personales (Ley N° 29733).											
Apellidos y Nombres				DNI*		Provincia y Distrito donde vive:		Cusco-Wanchaq			
F. Nacimiento	12/12/94	Edad	25 años	Nacionalidad	Peruana	Estado Civil	<input checked="" type="checkbox"/>	C	CONV	V	D
Anteriormente has participado de algún proceso de selección en Mibanco?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuándo?							
Has trabajado en Mibanco?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuándo?							
Has trabajado en alguna empresa del grupo Credicorp? ((BCP, Prima, Pacifico, SANNA, Ex Edyficar, etc.))		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Dónde?/ ¿Cuándo?							
Tienes algún familiar laborando en Mibanco?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué puesto? / ¿Dónde?							
		¿Cuál es la relación de parentesco? Padre, hijo, hermano, abuelo, nieto, padre de su cónyuge, hijo de su cónyuge, hermano de su cónyuge etc									
Tienes algún conocido y/o amigo laborando en Mibanco?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál es su nombre y qué puesto ocupa? / ¿Dónde?							
¿Cómo te enteraste de nuestra propuesta laboral? Marca (X) solo 1 respuesta		Linkedin		Compu- <input checked="" type="checkbox"/> trabajo		Aptitus		Bumeran		Periódico	
		Centro de Estud		Volantes y Afiches		Página Web		Cine		Facebook	
		Otro:									
DECLARO que la información proporcionada en este formato es veraz y, en caso sea necesario, autorizo su investigación. De encontrarse información falsa o adulterada acepto expresamente que la entidad proceda a mi retiro del proceso de selección y/o contratación. De otra parte, AUTORIZO el tratamiento de mis datos personales para fines del proceso de selección en el que me encuentro participando.											
Fecha:		12-03-2020									
Firma:											

DIVISION DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO

CHECK LIST - SELECCIÓN

NOMBRE DEL COLABORADOR:

PUESTO ACTUAL:

EJECUTIVO COMERCIAL

DOCUMENTOS	Selección de Personal	Administración de Personal	Anotaciones
Formato de Campo y Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/>	<u>ACEPTADO</u>
Resumen actualizado de Central de Riesgos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/>	<u>APROBADO</u>
Informe Psicolaboral	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/>	<u>APTO</u>
Referencia Laborales	<input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	<u>SIN OBSERVACIONES</u>
Topaz	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/>	<u>APTO</u>

Página 1



- Id: 70511103
- Puesto: **Ejecutivo comercial**
- Color: **VERDE** ♥
- Zona: **PERU**
- Fecha: **2020-03-12T16:01:23.891Z**
- Fase: **Candidat@ está en fase de evaluados**
- Dashboard: **MIBANCO - PERU - Ejecutivo comercial**

INFORME PSICOLABORAL

Apellidos y Nombres

DNI

70541128

Postula a

EJECUTIVO COMERCIAL

PERFIL DE COMPETENCIAS	NO CUMPLE	SOBRECALIFICA	EN DESARROLLO	CUMPLE
	1	2	3	4
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
ENFOQUE AL CLIENTE: Adquiere conocimientos acerca de las necesidades de los clientes .Diseña y ofrece soluciones que cumplen las expectativas de los clientes.			X	
GENERA CONFIANZA: Cumple con sus compromisos, se le considera sincero y directo.Muestra coherencia entre las palabras y los actos			X	
COLABORA: Trabaja en cooperacion con personas a travez de la organización para alcanzar objetivos compartidos.Obtiene la confianza y el apoyo de otras personas			X	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS: Persiste para alcanzar o superar las metas establecidas pese a los contratiempos o dificultades de forma constante y ayudando a los demas a lograr los propios			X	
ASTUCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES: Se relacionan eficientemente con personas de diferentes niveles, funciones y culturas.Siempre de manera abierta, amable y receptiva hacia los demas			X	
AUTODESARROLLO: Busca constantemente su crecimiento personal y profesional, basandose en sus experiencias pasadas, asi como tambien de las nuevas experiencias que va poniendolas en practica			X	
APRENDIZAJE AL VUELO: Aprende rapidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas y busca alternativas de soluciones. Extrae lecciones aprendidas de los fracasos y errores			X	
RESILIENCIA: Maneja y gestiona situaciones criticas con eficacia.Mantiene una actitud positiva pese a las adversidades.Crece a partir de dificultades y de las experiencias negativas			X	

Observaciones

Candidato recomendable para el cargo. Apto

Evaluado por : Magaly Ñique F.



Reporte de Deudas

El reporte contiene solo los títulos seleccionados

- | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Información General | <input checked="" type="checkbox"/> Consulta Rápida | <input checked="" type="checkbox"/> Principales Acreedores | <input type="checkbox"/> Detalle Variación | <input checked="" type="checkbox"/> Posición Histórica | <input checked="" type="checkbox"/> Gráficos |
| <input type="checkbox"/> Rep. Vencidos | <input type="checkbox"/> Rep. SBS/Microf. | <input type="checkbox"/> SBS/Microf. Entidades | <input type="checkbox"/> Rectificaciones SBS | <input type="checkbox"/> Avalados/Avalistas | <input type="checkbox"/> Hechos de Importancia |
| <input checked="" type="checkbox"/> Documentos CCL | <input type="checkbox"/> Detalle de Vencidos | <input checked="" type="checkbox"/> Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otros Créditos | <input type="checkbox"/> Otros Créd. Entidades | |

DNI

Fecha Proceso	Tipo Doc.	N. Doc.	Nombre o Raz. Social	Nota	Deuda Total *	Var.	Actual	Previo	12m
12/03/2020	DNI	70541128	MAR PEREZ MARILIA	0.000	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12/03/2020	RUC	10705411285	MAR PEREZ MARILIA	0.000	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

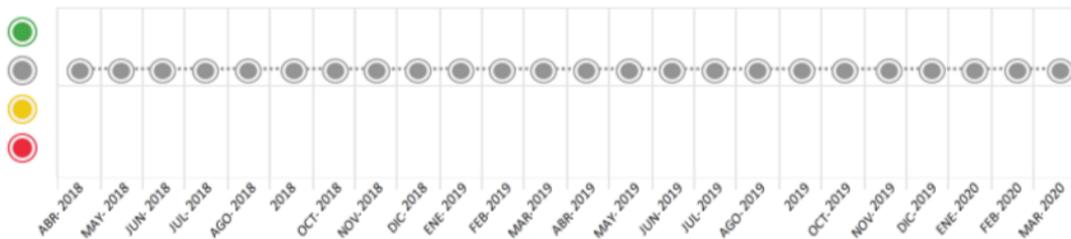
Consulta Rápida

Documento de identidad consultado

Fecha Proceso	Tipo Doc.	N. Doc.	Nombre o Raz. Social	Nota	Deuda Total *	Var.	Actual	Previo	12m
12/03/2020	DNI	70541128	MAR PEREZ MARILIA	0.000	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Montos expresados en unidades de soles*

Semáforos de los últimos 24 meses



Semáforo	Descripción
<input type="checkbox"/>	No registra información de deudas
<input checked="" type="checkbox"/>	Mínimo Riesgo: Sin deudas vencidas
<input type="checkbox"/>	Mediano Riesgo: Deudas con poco atraso*
<input type="checkbox"/>	Alto Riesgo: Deudas con atraso significativo*

*Semáforo deuda menor: Deuda vencida menor S/ 100 personas naturales o menor S/ 500 personas jurídicas

Verde: 0 <= Sem. < 0.001
 Amarillo: 0.001 <= Sem. <= 2
 Rojo: 2 < Sem. <= 6

Variación	Descripción
<input type="checkbox"/>	Variación Negativa: La nueva información reportada ha incrementado tu riesgo crediticio
<input checked="" type="checkbox"/>	Variación Positiva: La nueva información ha mejorado tu posición de riesgo
<input type="checkbox"/>	Variación Porcentual Positiva: El monto total reportado por la SBS/Microfinanzas o número de instituciones financieras ha aumentado
<input type="checkbox"/>	Variación Porcentual Negativa: El monto total reportado por la SBS/Microfinanzas o número de instituciones financieras ha disminuido
<input type="checkbox"/>	Aproximadamente igual o igual



**ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
EJECUTIVO COMERCIAL**

GERENTE DE AGENCIA (Entrevistador 1)	<i>[Handwritten Name]</i>	CELULAR	<i>[Handwritten Number]</i>
ASESOR / CARGO (Entrevistador 2)	<i>[Handwritten Name]</i>	CELULAR	<i>[Handwritten Number]</i>
CANDIDATO (Nombres y Apellidos)	<i>[Handwritten Name]</i>	CELULAR TEF. CASA	<i>[Handwritten Number]</i>
AGENCIA (Cód.)	<i>Santiago 609.</i>		

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

✓ Enfoque en el cliente ✓ Genera confianza ✓ Colabora

Las siguientes competencias son las requeridas para el cargo de Ejecutivo Comercial. En los siguientes enunciados considerar:

1. NO CUMPLE 2. SOBREALIFICA 3. EN DESARROLLO 4. CUMPLE

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		PUNTAJE
EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS	<p>Persiste para alcanzar o superar las metas establecidas pese a los contratiempos o dificultades de forma constante y ayudando a los demás a lograr los propios.</p> <p>1. Cuéntame alguna ocasión en la que te has esmerado más de lo usual para alcanzar un objetivo. 2. ¿Cuáles han sido tus principales logros (personal/laboral) en los últimos meses?, ¿Cuéntanos como los has alcanzado?</p>	3
ASTUCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Se relaciona eficientemente con personas de diferentes niveles, funciones y culturas. Siempre de manera abierta, amable y receptiva hacia los demás.</p> <p>1. Coménteme una situación en la que te tocó trabajar con una persona que no era de tu agrado. ¿Cómo manejaste la situación? 2. Cuéntame una experiencia en la que te fue difícil entablar una conversación con una persona nueva.</p>	4
AUTODESARROLLO	<p>Busca constantemente su crecimiento personal y profesional, basándose en sus experiencias pasadas, así como también, de las nuevas experiencias que va adquiriendo poniéndolas en práctica.</p> <p>1. ¿En qué aspecto de tu vida profesional consideras que deberías mejorar? 2. ¿Qué es lo más importante que aprendiste de tu (jefe y/o profesor)?, ¿Por qué?</p>	4
APRENDIZAJE AL VUELO	<p>Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas y busca alternativas de soluciones. Extrae lecciones aprendidas de los fracasos y errores.</p> <p>1. ¿Qué sueles hacer cuando te asignan una tarea imprevista que no dominas o no tienes conocimiento? 2. "... Todos hemos cometido errores en el trabajo y/o vida académica, coméntame un caso que te haya sucedido y ¿Qué aprendiste de ello? ..."</p>	3
RESILIENCIA	<p>Maneja y gestiona situaciones críticas con eficacia. Mantiene una actitud positiva pese a las adversidades. Crece a partir de dificultades y de las experiencias negativas.</p> <p>1. Cuéntame alguna situación difícil que hayas afrontado en el ámbito laboral o académico. 2. Coméntame una experiencia en la que te has mantenido positivo a pesar de los problemas.</p>	3
TOTAL (Sumar puntos)		17

*Nota mínima aprobatoria: 14 puntos

[Signature]
Carla Lonconi Moscoso
 Jefe de Negocios

 FIRMADA Y SELLO

RESULTADO (Marca con "X")	
APTO	NO APTO <input checked="" type="checkbox"/>

EXPLORACIÓN DE LOS CUATRO FACTORES

PERSONAL	Explorar la motivación, estructura familiar, hijos, cuidado de sus hijos, negocio propio, vivienda, actividad del conyugue, viajes planificados.
COMENTARIOS	Cuenta con aspiraciones y motivaciones personales y laborales.
FAMILIAR	Explorar el vínculo para con los padres, salud, actividad de ellos, N° de hermanos.
COMENTARIOS	Sí, vive sola. en cusco.
ACADEMICO	Explorar los conocimientos adquiridos, EEFF, Balance y tesis, disponibilidad de horario, cursos por estudiar.
COMENTARIOS	Sí cuenta con conocimientos.
LABORAL	Explorar la experiencia previa en ventas (tangible o intangible). Funciones, motivo de salida, tiempo en las empresas, funciones, metas y pretensiones salariales Vs Ultimo ingreso mensual.
COMENTARIOS	Por superación, cuenta con experiencia en ventas. como 2 años se salió por motivo de su grado con.