



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Rediseño de procedimientos en reclutamiento y selección de personal en una
consultora de Telecomunicaciones e Informática

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

AUTOR

Carrillo Romero, Joanni Lesly

ASESOR

Mg. Vera Cortegana, Ramon Inocente

Lima-Perú

Febrero 2021

DEDICATORIA

A mis padres que han sido, son y serán siempre mi apoyo incondicional. A mi tía y abuela por criarme y educarme desde pequeña. Los amo.

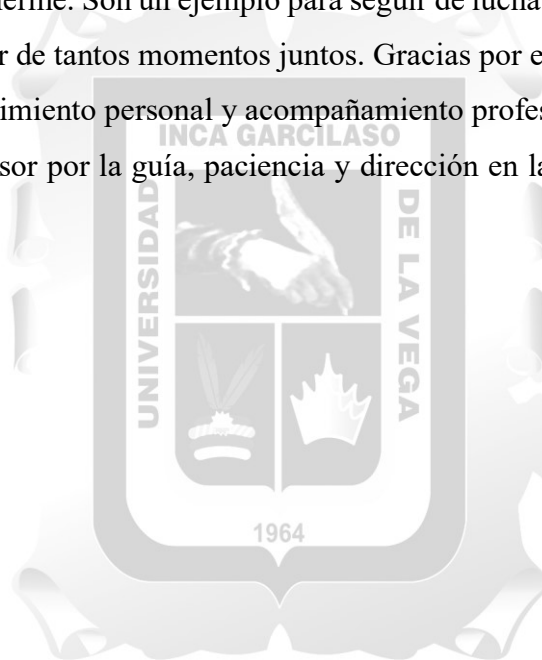


AGRADECIMIENTOS

El plan de trabajo de suficiencia para optar por el título profesional en psicología no sería posible sin la formación profesional de mis mentores en mi querida casa de estudios, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Gracias a los profesores que me guiaron a lo largo de mi formación en la carrera, las correcciones, dedicación, y ánimos que sin duda han sido referentes en todo mi desarrollo profesional.

A mis padres, por darme la vida, confiar en mí e impulsarme a continuar, seguir superándome sin detenerme. Son un ejemplo para seguir de lucha y superación, que dicha aun tenerlos y disfrutar de tantos momentos juntos. Gracias por el apoyo incondicional y constante para mi crecimiento personal y acompañamiento profesional.

Y finalmente a mi asesor por la guía, paciencia y dirección en la ejecución de este plan de trabajo.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El repotenciar una empresa de Telecomunicaciones e Informática (TI) y orientarla a hacerla más competitiva en el mercado, involucra incorporar distintos procedimientos y buenas prácticas desde la captación hasta la identificación e incorporación de candidatos idóneos para las distintas vacantes en el sector TI. En la actualidad resulta y cobra mayor importancia el proponer y adoptar nuevas estrategias en el reclutamiento y selección del capital humano por ser el recurso principal para el éxito o declinación de una compañía. Por ello, el presente trabajo de suficiencia profesional explica y detalla la experiencia profesional obtenida dentro del área de recursos humanos, específicamente, en la sub-área de reclutamiento y selección, ofreciendo así un aporte en la aplicación de pruebas psicológicas y modificación de un enfoque tradicional a uno basado en competencias. Esto comprendía desde un oportuno levantamiento de perfil, ajustado a la necesidad del negocio, búsqueda y ubicación, a través de los distintos canales de captación de candidatos, aplicación y corrección de pruebas psicológicas, preparación de entrevistas, con las competencias que exigía el perfil, redacción de informes psicológicos hasta finalmente la incorporación del candidato, para así garantizar que el nuevo prospecto reúna y cumpla con las habilidades básicas y esenciales que demanden las funciones del puesto y avalen el éxito en la realización de sus tareas con eficiencia.

Palabras clave: Selección, reclutamiento, competencias.

Redesign of procedures in recruitment and selection of personnel in a
Telecommunications and IT consultancy

ABSTRACT AND KEYWORDS

Repowering a Telecommunications and Information Technology (IT) company and guiding it to make it more competitive in the market, involves incorporating different procedures and good practices from recruitment to identification and incorporation of suitable candidates for the different vacancies in the IT sector. At present it is and becomes more important to propose and adopt new strategies in the recruitment and selection of human capital as it is the main resource for the success or decline of a company. Therefore, this work on professional sufficiency explains and details the professional experience obtained within the human resources area, specifically, in the sub-area of recruitment and selection, thus offering a contribution in the application of psychological tests and modification of an approach traditional to one based on competencies. This included a timely profile survey, adjusted to the business need, search and location, through the different channels for recruiting candidates, application and correction of psychological tests, preparation of interviews, with the skills required by the profile, writing psychological reports until finally the incorporation of the candidate, in order to guarantee that the new prospect gathers and fulfills the basic and essential skills that the functions of the position demand and guarantee the success in carrying out their tasks efficiently.

Keywords: Selection, recruitment, skills.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen y palabras claves.....	IV
Abstract and Keywords	V
Índice	VI
Índice de Tablas.....	VIII
Índice de Figuras	IX
Introducción.....	10
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	
Descripción de la empresa o institución.....	12
Descripción del producto o servicio.....	16
Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico.....	17
Actividad General y área de desempeño	17
Misión, Visión y Valores	18
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	
Actividad Profesional Desarrollada.....	19
Propósito del puesto y funciones asignadas	25
CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	
Teoría y práctica en el desempeño profesional	33
Acciones, metodologías y procedimientos	40

CAPITULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBIOGRAFICAS.....	55
ANEXOS	56



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1.....	22
Tabla N°2.....	23
Tabla N°3.....	24
Tabla N°4.....	45



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1	15
Figura N°2	17
Figura N°3	23
Figura N°4	24
Figura N°5	26
Figura N°6	27
Figura N°7	28
Figura N°8	29
Figura N°9	30
Figura N°10	31
Figura N°11	32
Figura N°12	38
Figura N°13	41
Figura N°14	42
Figura N°15	44
Figura N°16	46
Figura N°17	47
Figura N°18	48
Figura N°19	49
Figura N°20	50
Figura N°21	52



INTRODUCCIÓN

En la industria de las Telecomunicaciones e Informática actualmente se exige la adaptación a los estándares de la transformación digital y la globalización, el método tradicional de selección necesita de una evolución y resulta indispensable incorporar, migrar y establecer estrategias eficaces para la identificación de características que hacen del candidato un excelente prospecto listo para la inserción.

Las buenas prácticas no solo lograrán brindar un servicio de calidad que inicie desde el aporte de los colaboradores, sino que también se verá reflejado en la productividad, mejores resultados, menor rotación y entre otros aspectos beneficiosos que acarrea adoptar un enfoque psicológico profesional junto con el modelo por competencias. Una elección adecuada bajo este modelo será uno de los procedimientos que dependerá la mejora del desempeño de la organización.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos que describirán toda la experiencia profesional en el reclutamiento y selección de personal en una empresa de Telecomunicaciones e Informática (TI).

En el primer capítulo se verán los aspectos generales de la empresa, descripción del giro de negocio, estructura, composición, así como también la ubicación y contexto socioeconómico donde se desenvuelve.

En el segundo capítulo se describe la experiencia profesional y participación en la modificación de algunos flujos y procedimientos en el reclutamiento y selección de personal, así como las funciones asignadas a desempeñar.

En el tercer capítulo se presenta la importancia y fundamentación del siguiente aporte, así como también la exposición de un caso desarrollado durante las prácticas profesionales.

En el capítulo cuatro se resumen las principales contribuciones, conclusiones y recomendaciones aportadas en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa de TI.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos que han contribuido en la elaboración del presente trabajo.



CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Empresa multinacional con presencia en más de trece países incluyendo Perú, teniendo como central España-Madrid. En Lima-Perú cuenta con más de once años de desarrollo en el mercado de la consultoría y outsourcing en Telecomunicaciones e Informática, prestando servicios tecnológicos especializados. Compuesta por más de 120 trabajadores que brindan soluciones de negocio a través de desarrollos realizados por profesionales principalmente de ingeniería de sistemas, logrando así optimizar tiempos y mejorar los procesos de sus clientes.

La compañía cuenta con una amplia cartera de clientes desarrollando proyectos de alto valor en diversos sectores como:

- ❖ Telecomunicaciones,
- ❖ Banca y Seguros,
- ❖ Administraciones Públicas,
- ❖ Energía,
- ❖ Distribución y Retail,
- ❖ Infraestructura y Servicios,
- ❖ Farma y Sanidad,
- ❖ Petróleo y Gas

Las áreas que involucran la filial de Lima-Perú están compuesta por:

a) Gerencia General:

A cargo de un representante máximo de toda la organización de Lima – Perú. Responsable de la estrategia y gestión de la compañía. Define la estructura organizativa, la evolución de los recursos humanos y el enfoque comercial hacia el mercado.

b) Control y Gestión:

A cargo de un ingeniero industrial. Responsable en dar soporte en la planificación, medición y análisis para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos de la organización.

c) Contabilidad y Finanzas

Compuesta por una jefa, un contador y una tesorera, encargados de pagos a proveedores, auditorías contables, balances y flujos financieros de la empresa y entre otras funciones afines.

d) Comercial y Managers

Compuesta por cuatro líderes de cada cuenta o proyecto y tres representantes en ventas. Encargados de la gestión de proyectos y de atraer nuevos clientes a la organización.

e) Consultoría

Es el macro de la organización, en su gran mayoría se trataban de ingenieros de sistemas, encargados del análisis de calidad, programación y desarrollo de software de diversos lenguajes y tecnologías dentro de cada proyecto asignado.

f) Mantenimiento

A cargo de dos personas que se encargaban de la limpieza y mantenimiento de la sede principal.

g) Soporte Técnico

Compuesta de dos ingenieros de sistemas quienes se encargaban de dar soporte y mantenimiento de las laptops, fallas o avería a nivel de hardware o software.

h) Recursos humanos

Compuesta por tres profesionales, una líder como responsable del área, una administradora encargada principalmente de planillas y una interna en psicología, encargada del reclutamiento, selección de personal y entre otras funciones asociadas al área.

Dentro de las actividades más relevantes del área se destacaban:

❖ Planillas y Nóminas

Estas funciones lo asumía una administradora que se encargaba de los cálculos de pago de planillas, liquidaciones y entre otros temas afines.

❖ Reclutamiento y selección de personal

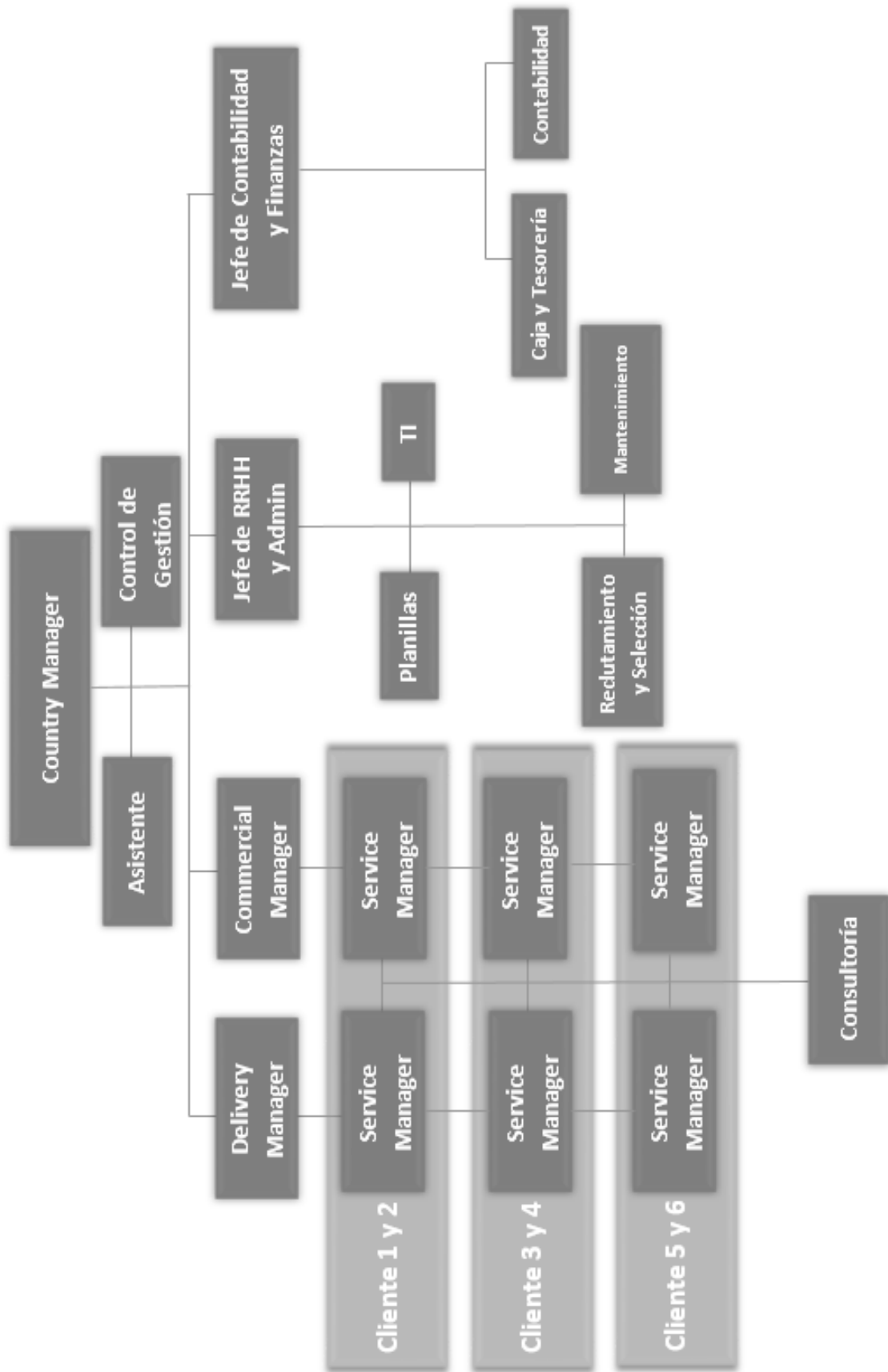
Estas funciones lo realizaba la interna en psicología quien lideraba los procesos de atracción, captación y evaluación de los mejores talentos.

❖ Bienestar

Estas funciones se planifican en equipo y estaban relacionadas a la calidad y asistencia en el trato para todo el personal, así como la organización y programación de actividades recreativas, fechas festivas y de integración, fomentando el buen clima organizacional.

El personal de consultoría estaba distribuido en la sede principal, como también en la sede – cliente. La sede principal disponía de tres pisos con los siguientes ambientes:

- ✓ Oficina de gerencia general
- ✓ Oficina de Recursos humanos
- ✓ Oficina de entrevistas y/o salas de reuniones
- ✓ Oficina de administración, contabilidad y finanzas
- ✓ Oficina comercial
- ✓ Almacén
- ✓ Comedor
- ✓ Servicios higiénicos



empresa de Telecom

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa tiene como principal servicio dedicarse a la consultoría de sistemas de información y gestión de instalaciones informáticas a través de la prestación de servicios de ingeniería, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para empresas tecnológicas, brindando un servicio profesional especializado, dirigido por profesionales calificados con experiencia y conocimientos en el rubro de las Telecomunicaciones e Informática.

Una de las cuentas más grandes era la de Telecomunicaciones, con un equipo de trabajo de aproximadamente cincuenta ingenieros de sistemas. Este proyecto solo estaba compuesto por analistas de calidad que se encargaban de acreditar que los software entregados por el cliente, cubran los requerimientos solicitados.

Asimismo, se contaba con tres clientes del sector bancario. Estos estaban conformados por aproximadamente sesenta ingenieros de sistemas. Brindando principalmente servicios de desarrollo web o de aplicaciones y análisis de calidad de software, certificando que el producto solicitado por el cliente, cumpla con sus expectativas y necesidades requeridas para finalmente ser entregado.

Finalmente, una de las cuentas más pequeñas era del sector de gas y petróleo, compuesta por cinco personas. Este proyecto brindaba principalmente servicios de desarrollo de software.

1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO



Figura N°2 Ubicación de la sede principal

Fuente: Google Maps

La empresa y sede principal se encontraba ubicada en el distrito de La Victoria urbanización Santa Catalina. Si bien es cierto, La Victoria presenta un nivel socioeconómico promedio medio bajo, esta urbanización en particular, es considerada como una categoría media, debido a los servicios y ciertas comodidades que poseen los vecinos del círculo, como casetas de vigilancia, cámaras de seguridad, serenazgo que monitorean la zona y entre otros.

1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

El psicólogo tiene participación en el área de la Psicología Organizacional, y dentro de la empresa, en el área de Recursos Humanos.

1.1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Ayudar a nuestros clientes a mejorar su cuenta de resultados.

VISIÓN

Ser una corporación regional, reconocida dentro de los principales proveedores de consultoría, tecnología y servicios de alta calidad, integrada por un equipo de profesionales altamente calificados.

VALORES

- ❖ **Transparencia:** Claridad, objetividad, seriedad y honestidad en las relaciones con todos los Grupos de Interés.
- ❖ **Independencia e Integridad:** Honradez en el desarrollo de la actividad profesional, actuando de forma coherente con sus principios y rechazando cualquier actuación que venga a intentar influir sobre su actividad.
- ❖ **Respeto:** Ejercer la actividad profesional basándose en conductas respetuosas hacia los clientes, competidores, el medio ambiente y la sociedad en general.
- ❖ **Compromiso:** Asumir las obligaciones y tareas contraídas. Eficiencia con el compromiso adquirido.
- ❖ **Libre competencia:** Demostrar actitudes legales y cordiales con los competidores.
- ❖ **Capacidad:** Cualificación, poseer el conocimiento y la experiencia necesarios.
- ❖ **Creación de valor:** Ofrecer al cliente soluciones avanzadas, mediante la aportación constante de valor en la ejecución del proyecto/servicio.
- ❖ **Confidencialidad:** Garantizar el secreto profesional.
- ❖ **Garantías de calidad:** Aplicación de sistemas y certificaciones estándares adaptados a las necesidades del proyecto y servicio a realizar.
- ❖ **Innovación:** Buscar y diseñar permanentemente nuevas ideas y soluciones que aporten valor al cliente y al sector.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Experiencia profesional desarrollada en el año 2015 y 2016 en una empresa consultora de Telecomunicaciones e Informática dentro del área de Recursos Humanos, específicamente, en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. La necesidad surge a causa de que en el área se contaba solo con dos profesionales de las carreras de administración y contabilidad que se hacían responsables de todas las gestiones asociadas e inclusive las funciones de reclutamiento y selección de personal, también estaban a su cargo. No se tenía una orientación y enfoque psicológico, es decir, no se aplicaban pruebas psicológicas, ni se realizaban informes. Se requería de una modificación y reforma en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de captación y selección de personal se realizaba principalmente para el área de consultoría, compuesta por ingenieros de sistemas, así como también algunas otras posiciones del área de contabilidad o comercial, pero en menor demanda.

El perfil más requerido era el de Testers y Analistas de Calidad, profesional en ingeniería de sistemas, que se encargaba de certificar que el software cumpla con todos los estándares de calidad que solicite el cliente. El proceso podía tomar hasta una semana de duración y esto estaba sujeto al tipo de tecnología del perfil.

Por otro lado, las fuentes de mayor captación que se utilizaba en ese entonces eran: Bumeran, Computrabajo, LinkedIn y bolsas de institutos y universitarias.

A continuación, se detalla la modificación de los pasos y etapas del procedimiento de selección:

a) Solicitud de personal

Esta solicitud se realizaba a través de un correo con una ficha de solicitud de personal que describía todas las especificaciones del perfil requerido.

b) Reclutamiento interno

Antes de realizar una búsqueda externa, primero se revisaba al interno (colaboradores), a fin de dar una oportunidad de desarrollo y crecimiento. Si no se llegará a identificar al perfil adecuado dentro de la organización en un plazo máximo de 2 días, se inicia de manera externa.

c) Levantamiento de perfil

Antes de lanzar el aviso, era necesario esclarecer el perfil, esto nos daba un mejor acercamiento en relación al requerimiento solicitado.

d) Publicación del aviso

Se publica el aviso a través de todos los canales y medios de difusión para iniciar con los prefiltros.

e) Filtro curricular

Se revisan todas las postulaciones para poder enviar las hojas de vida que cumplan con el filtro mínimo para una evaluación curricular a nivel técnico con el autor solicitante. Posteriormente éste responde con un listado de candidatos que pasarán a entrevistas técnicas y pruebas psicológicas.

f) Evaluaciones psicolaborales

Después de programar las citas con los candidatos, estos se presentan a una primera evaluación, esto involucraba un llenado de una ficha de solicitud de empleo, una entrevista preliminar y aplicación de pruebas proyectivas y psicométricas según el perfil, las pruebas más consideradas eran:

- Test Wartergg
- Test de dos personas trabajando
- Test de estilos de personalidad DISC
- Inventario de coeficiente emocional ICE de Bar-On

g) Entrevista Técnica

Posterior a la aplicación de pruebas psicológicas, el candidato pasa una entrevista técnica, con un especialista a cargo de negocio, para validar sus conocimientos y habilidades duras, es decir si su perfil y experiencia previa se adaptaba a la necesidad.

h) Corrección de pruebas y consensuar con el cliente interno

Se realizaba las correcciones de las pruebas, para poder conversar con el cliente y dar algunos alcances y apreciaciones de los candidatos evaluados. Aquellos candidatos que quedaran aptos a nivel técnico como en las pruebas psicológicas aplicadas, pasarían a una entrevista final por competencias.

i) Entrevista por competencias

Previo citación y preparación de la entrevista a realizar (orientado al perfil), se efectuaba la entrevista por competencias, esta tomaba alrededor de 40 min.

j) Análisis y resultados

De acuerdo a todas las evaluaciones previas como: pruebas aplicadas, entrevistas ejecutadas y revisión de referencias laborales se presentaba en el mejor de los casos una terna conformada por tres candidatos aptos en todos los filtros junto con sus informes psicolaborales, para que finalmente las partes interesadas determinen quién sería el mejor talento para ser incorporado a la empresa.

k) Contratación y armado de file

Se ingresaba al sistema al nuevo colaborador y se solicitaban sus documentos necesarios para la generación de su alta.

l) Inducción

A todo nuevo colaborador, se le hacía participe de una exposición general con los lineamientos y políticas de la empresa. En el caso se tratara de un ingreso a la sede principal, se le realizaba un recorrido por todas las áreas e instalaciones.

Tabla N°1

Número de peticiones cubiertas durante el año 2015 - 2016

Mes	Total de peticiones	Cubiertas	No cubiertas
Abril	29	9	20
Mayo	6	3	3
Junio	18	2	16
Julio	8	7	1
Agosto	4	4	0
Setiembre	12	12	0
Octubre	8	8	0
Noviembre	10	5	5
Diciembre	4	4	0
Enero	0	0	0
Febrero	6	5	1
Marzo	11	11	0
TOTAL	116	70	46

El número de peticiones solicitadas variaba según la necesidad de negocio y por licitaciones. Se observa que el mes de mayor solicitud fue el de Abril, sin embargo solo se lograron cubrir 9, esto debido a que las solicitudes se cancelaban o porque no se ganaba la licitación. Finalmente el mes con cero y por ende con menor cantidad de solicitudes fue el mes de Enero, esto debido a recolocaciones internas.

Tabla N°2

Fuentes de reclutamiento y nivel de efectividad

Fuentes	Porcentaje de efectividad
Bumeran	35%
Computrabajo	30%
Linkedin	25%
Bolsas Universitarias o Institutos	10%

Las fuentes más recurridas para la captación de candidatos. Se evidencio que para ese tipo de perfiles de TI, la mayor cantidad de candidatos provenían de Bumeran, y en menor proporción de otras fuentes.

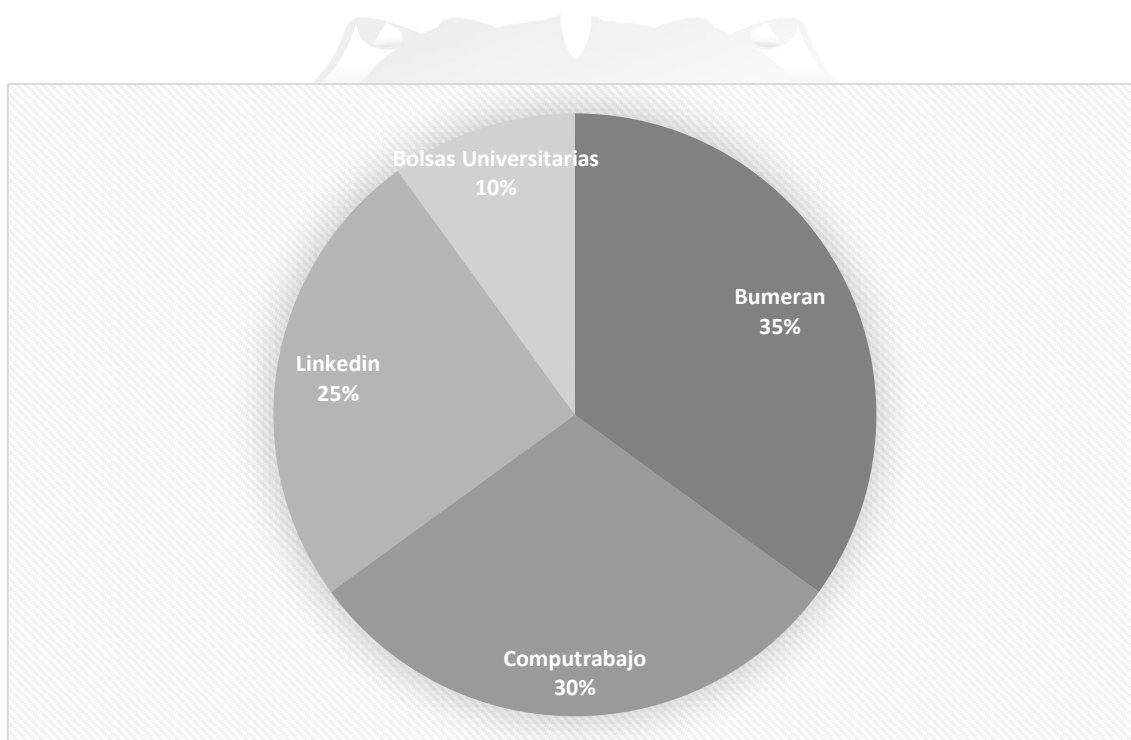


Figura N°3 Fuentes de Reclutamiento más consultadas

Fuente: Internet

Tabla N°3

Perfiles más solicitados

Perfiles	Cantidad en porcentaje
Analistas de Calidad y Testers	67%
Analistas Programadores	20%
Analistas Funcionales	5%
Analistas Business Intelligence	5%
Jefes de Proyectos	3%

El perfil más requerido era el de Analista de Calidad, esto debido a que la consultora contaba con varios proyectos especializados en esa tecnología.

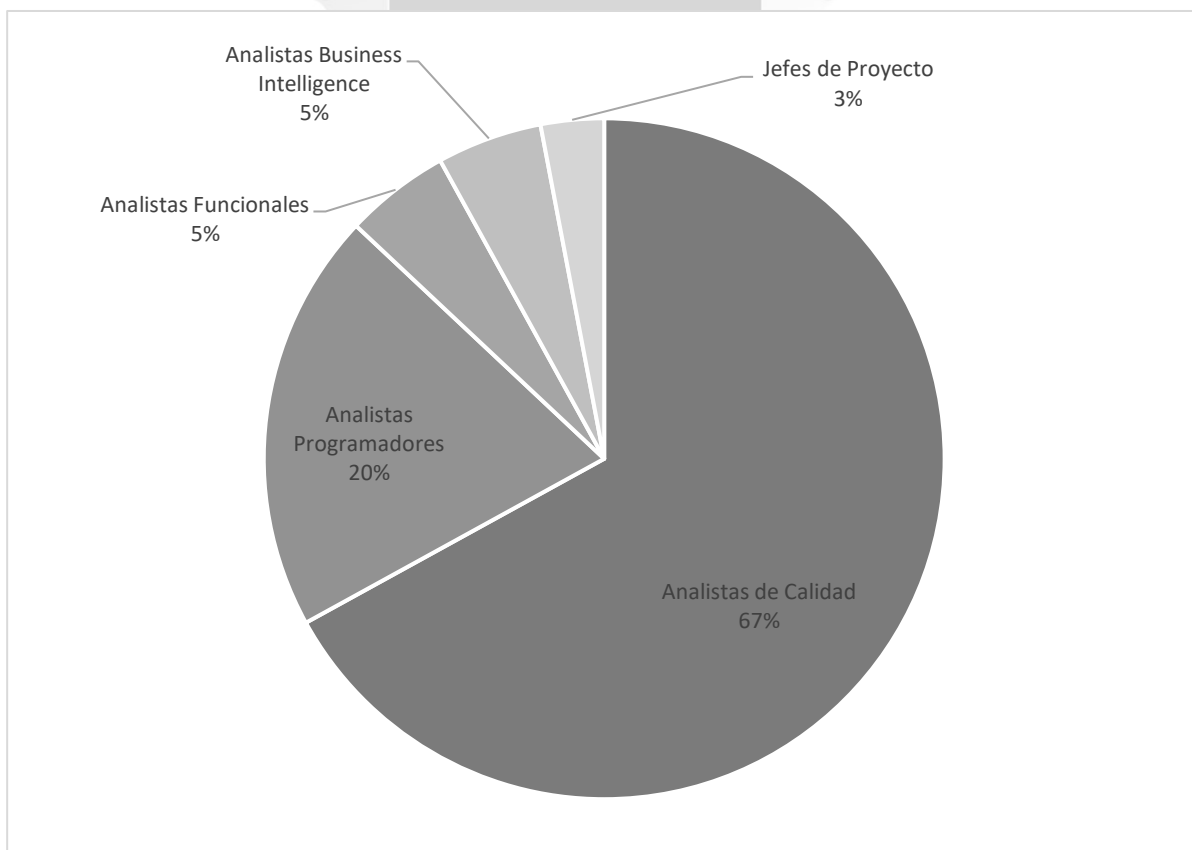


Figura N°4: Perfiles más requeridos

Fuente: Internet

2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

El propósito del puesto era la captación, atracción y selección de nuevos talentos para la asignación a los distintos proyectos que solicitan en la compañía.

De acuerdo con el manual de la consultora de TI las funciones son las siguientes:

- ✦ Realizar el reclutamiento y selección del personal de niveles técnicos, administrativos y jefaturas.
- ✦ Rediseñar y proponer estrategias para la mayor atracción y mejor evaluación del nuevo talento.
- ✦ Actualizar y proponer planes y procedimientos en reclutamiento y selección de personal.
- ✦ Apoyo en la modificación de perfiles por competencias en la línea de carrera establecida por la empresa.
- ✦ Levantamiento de perfiles de puesto, para esclarecer los requerimientos.
- ✦ Incorporación, evaluación y corrección de pruebas psicométricas y proyectivas.
- ✦ Realización de entrevistas por competencias de manera individual.
- ✦ Realizar el seguimiento e incorporación del candidato hasta la firma del contrato.
- ✦ Actualización de la base de datos de candidatos.
- ✦ Realizar Head Hunting para perfiles estratégicos.
- ✦ Elaboración de informes psicolaborales de los postulantes calificados.
- ✦ Realizar la respectiva inducción al personal nuevo.
- ✦ Creación de un repositorio para la generación y presentación de indicadores.
- ✦ Registrar e ingresar al personal nuevo al sistema corporativo.
- ✦ Apoyo en gestionar y fomentar nuevas actividades para eventos laborales como aniversarios, cumpleaños, charlas, etc.

FECHA DE EVALUACIÓN:		FICHA DE SOLICITUD DE EMPLEO		
CARGO AL QUE POSTULA:				
I.- DATOS PERSONALES				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES
DNI/CE/ PASAPORTE		FECHA DE NACIMIENTO	DISTRITO DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL
EDAD	N° DE HIJOS (ESPECIFICAR EDADES)		TELÉFONO DE CASA	TELÉFONO CELULAR
DOMICILIO ACTUAL			DISTRITO	CORREO ELECTRÓNICO
REFERENCIA TELEFÓNICA			PREGUNTAR POR	
II.- INFORMACIÓN ACADÉMICA				
PROFESIÓN:				
NIVEL	CENTRO DE ESTUDIOS	DESDE	HASTA	NIVEL ALCANZADO
UNIVERSITARIA O TÉCNICA				
MAESTRÍA				
CERTIFICACIONES				
IDIOMAS				
OTROS				
¿ACTUALMENTE ESTUDIA?	¿QUÉ ESTUDIA?	FECHA DE FINALIZACIÓN	DETALLAR HORARIO DE ESTUDIOS	
III.- EXPERIENCIA LABORAL (COMENZAR CON LA MÁS RECIENTE)				
1.- EMPRESA	CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:		MOTIVO DE SALIDA:		
2.- EMPRESA	CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:		MOTIVO DE SALIDA:		

Figura N°5: Formato de solicitud de empleo para candidatos (cara 1)

Fuente: Internet

3.- EMPRESA	CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:		MOTIVO DE SALIDA:		
VI.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA				
INDICAR LOS PROYECTOS QUE LE INTERESA DESARROLLAR Y/O EN QUÉ OTROS PUESTOS PODRÍA DESEMPEÑARSE. EXPLICAR.				
¿POR QUÉ DESEA LABORAR EN DELAWARE?				
¿CON QUÉ COMPETENCIAS CUENTA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES EN EL PUESTO A CUBRIR?				
¿PRESENTA ALGUNA CONDICIÓN FÍSICA Y/O PSICOLÓGICA QUE PUDIERA IMPEDIR EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES EN EL CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO?				
¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA VACANTE?				
INDIQUE EL RANGO DE SUS PRETENSIONES SALARIALES:				
DISPONIBILIDAD PARA INCORPORARSE A DELAWARE:				

FIRMA

*COMPRENDO QUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA DE PARTE DE LA EMPRESA DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN ES CONFIDENCIAL Y ME COMPROMETO A NO DIVULGARLA SIN AUTORIZACIÓN Y DECLARO BAJO MI RESPONSABILIDAD LA VERACIDAD DE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD DE EMPLEO Y AUTORIZO QUE SE REALICEN LAS VERIFICACIONES CORRESPONDIENTES, DE NO SER EL CASO, PODRÁ SER TOMADO EN CUENTA COMO MOTIVO DE DESCALIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN O DE FUTURO DESPIDO EN CASO SEA CONTRATADO POR DELAWARE.

Figura N°6: Formato de solicitud de empleo para candidatos (cara 2)

Fuente: Internet

Tipo de Documento:	Plantilla	Fecha de Creación:	01/05/2015	
Título:	Petición de Recursos	Versión:	12.2	Página 1 de 2
Autor:	RR.HH.	Código:	GD-PLA-043	

FICHA DE PETICIÓN DE RECURSO

I. DATOS DE LA PETICIÓN

Solicitado por:
Fecha de la petición:
Coste salarial por candidato:
Duración de la contratación:
Fecha de incorporación prevista:

II. DATOS DEL PROYECTO

Cliente:	
Código del proyecto u oferta:	
Duración del proyecto:	
Tarifa diaria:	Margen bruto de la operación: %

III. PERFIL DEL CANDIDATO

Nombre del puesto o Cargo:
Funciones a desempeñar:
•
Requisitos adicionales a los establecidos en el perfil de línea de Carrera:

Figura N°7: Ficha de solicitud de petición (Cara 1)

Fuente: Internet

Tipo de Documento:	Plantilla	Fecha de Creación:	01/05/2015
Título:	Petición de Recursos	Versión:	12.2
Autor:	RR.HH.	Código:	GD-PLA-043

VII EQUIPOS PARA EL PUESTO

Laptop: (SI) (NO)
Programas a utilizar (indicar claramente los nombres de los software y las versiones exactas que se necesitan):
Teléfono: (Celular) (Anexo) (Internet inalámbrico) (Ninguno)
Otros: Mochila.
Lugar del puesto de trabajo:

Figura N°8: Ficha de solicitud de petición (Cara 2)

Fuente: Internet

FICHA DE PERFIL

PERFIL						
EXPERIENCIA						
GRADO DE INSTRUCCIÓN						
CONOCIMIENTOS						
Aplicaciones /Programas:						
Base de Datos:						
Herramientas:						
CERTIFICACIONES						
IDIOMAS						
HABILIDADES	Proactivo		Tolerancia a la Presión		Orientacion al Cliente	
	Responsable		Dinamico		Flexible	
	Comprometido		Capacidad Analitica		Toma de decisiones	
	Trabajo en Equipo		Facilidad de Comunicarse		Negociación	
	Liderazgo		Planificación Organizacional		Formación de personas a su cargo	
	Efectividad: Cumple metas establecidas		Relación con clientes externos y internos		Pensamiento estrategico	
	Manejo de multiples tareas /Complejidad		Relación con los colaboradores, profesionales, (pares, subordinados)			
	Adaptabilidad a diferentes entornos		Vinculación con otros equipos de trabajo			
	Cumplimiento de nuestros procesos		Influye positivamente en los demás			
	COMENTARIOS FINALES					
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:						
EVALUADO:						

Figura N°9: Ficha técnica de evaluación de perfil

Fuente: Internet

FICHA DE PERFIL

PERFIL	TESTER JUNIOR					
EXPERIENCIA	01 AÑO					
	Con conocimientos básicos en diferentes tecnologías. Su experiencia no es muy desarrollada se basa mayormente en la adquirida a nivel académico.					
GRADO DE INSTRUCCIÓN	BACHILLER DE SISTEMAS/INGENIERIA DE COMPUTACIÓN E INFORMATICA/INGENIERIA DE SOFTWARE					
CONOCIMIENTOS						
Aplicaciones /Programas:	Web, Desktop, Móvil, Servicios Web				Mínimo 1	
Base de Datos:	SQL, Oracle, My SQL, Informix, DB2				Mínimo 1	
Herramientas:	Readmine (*), Spira Team (*), Testlink (*), Jira (*), Mantis, HP-ALM				Mínimo 2	
CERTIFICACIONES						
Certificaciones	ISTQB Fundamentos (*), ISTQB Agile (*), Calidad ISO 9000				Conocimi	
IDIOMAS						
Inglés					Básico	
HABILIDADES	Proactivo	3	Tolerancia a la Presión		Orientación al Cliente	5
	Responsable	6	Dinámico		Flexible	
	Comprometido	7	Capacidad Analítica		Toma de decisiones	
	Trabajo en Equipo	3	Facilidad de Comunicarse			
	Liderazgo		Planificación Organizacional			
	Efectividad: Cumple metas establecidas	6	Relación con clientes externos y internos		Negociación	
	Manejo de múltiples tareas /Complejidad	2	Relación con los colaboradores, profesionales, (pares, subordinados)	4	Formación de personas a su cargo	
	Adaptabilidad a diferentes entornos	2	Vinculación con otros equipos de trabajo		Pensamiento estratégico	
	Cumplimiento de nuestros procesos	7	Influye positivamente en los demás			

Figura N°10: Modelo de una ficha de perfil requerido

Fuente: Internet

PROCESO DE INDUCCIÓN

		RESPONSABLE
1.- BIENVENIDA		
1.1	Bienvenida a la empresa	RRHH
1.2	Recorrido por la empresa	
1.3	Hablar un poco de Delaware Perú SAC	
	<ul style="list-style-type: none"> • Como empezó • Quienes somos • Estructura Organizacional 	
1.4	Explicación del proceso de inducción	
2.- RELACIÓN LABORAL		
2.0	Modalidad de contratación, beneficios	RRHH
2.1	Horario	
2.2	Fecha de pago	
2.3	Permisos, licencias, vacaciones	
2.4	Que se debe de hacer cuando no asiste al trabajo	
2.5	Normas de seguridad	
2.6	Áreas de servicio para el personal	
2.7	Reglamento Interno de trabajo	
2.8	Estacionamiento para personal	
2.9	Tarjeta de acceso	
3.- CONOCIMIENTO DE SU AREA Y PUESTO		
3.1	Descripción del puesto	Gerente del área
3.2	Aporte del área y del puesto	
3.3	Procedimientos donde involucra su puesto	
3.4	Relaciones Internas y externas	
3.5	Indicadores por lo que va a ser medido	
4.- CONOCIMIENTO CON LOS CLIENTES		
4.1	Flujo de atención con los clientes	Negocio
4.2	Cartera de clientes	
4.3	Estructura Organizacional	
4.4	Proyectos actuales	
5.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO		
5.1	Uso de correo	Procesos
5.2	Newark, Notes	
5.3	Creación de ofertas y proyectos, etc.	
6.- PRESENTACIONES		
6.1	Con el Gerente General	Gerente del área o RRHH
6.2	Con los compañeros de trabajo	
6.3	Con los subordinados en su caso	

Figura N°11: Flujo y proceso de inducción

Fuente: Internet

CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

La implementación de un enfoque psicológico para el proceso de reclutamiento y selección por competencias dirigido por un psicólogo organizacional era necesario para dar con el talento idóneo que brinde mayores y mejores resultados.

3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

En la actualidad el área de recursos humanos es de real importancia en una empresa, debido a que es el encargado de la conducción y gestión del talento humano. El recurrir a técnicas apropiadas con el interés de afinar nuestra identificación y selección de talento, se torna imprescindible para incorporar al candidato correcto. Esto con el afán de direccionar a la empresa hacia niveles más altos de productividad, rentabilidad, competitividad y entre otros beneficios asociados.

a) Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos son una serie de métodos que va a conducir y direccionar a que el talento humano responda a las exigencias que demande el contexto actual y cada vez más competente donde somos el eje principal en el campo organizacional.

Para Mora (como se citó en Rojas y Vilchez, 2018), resalta:

Que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p.28)

b) Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos

Esta área tiene una de tantas responsabilidades como identificar y repotenciar todas esas competencias por afinar para así lograr conducir a ese candidato o colaborador a un mejor desenvolvimiento en equipo y lograr el objetivo de la compañía.

Una de las fuentes importantes en la generación de riqueza que conlleva a la valoración de los intangibles que se encuentran en los sujetos y el papel central dado al capital humano, las áreas de gestión humana se han visto obligadas a generar valor para las empresas y a asumir un nuevo estatus, por cuanto adquieren una serie de responsabilidades que obligan a que su actividad sea cada vez más especializada. (Anzola Morales O. L., 2018, pág. 11)

c) Rol de psicólogo organizacional en la gestión de los recursos humanos

El especialista del comportamiento humano es el ente encargado de generar valor a la organización mediante la gestión y el desarrollo del talento humano, incorporar procedimientos de selección, estrategias y recomendar mejoras para el aumento de la competitividad son algunas de sus principales funciones. Orozco et al. (2013) afirma:

La labor del psicólogo organizacional se puede dar en diferentes ámbitos de la organización realizando diferentes procesos como son: la admisión de personas, aplicación de pruebas, compensación de personas, desarrollo de personas a nivel laboral, mantenimiento de personas y monitoreo de las mismas; en cada proceso el psicólogo se encarga de realizar diferentes actividades. (p.415)

Asimismo, Ahlborn (2014) sostiene. “No se requiere de mayor fundamentación para darse cuenta que el reclutamiento y la selección son actividades para las cuales un psicólogo está más preparado que cualquier otro profesional” (p.28)

d) Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un proceso que se encarga de la búsqueda, identificación y captación de candidatos idóneos con las competencias necesarias para cubrir los distintos puestos vacantes de una organización. (Ahlborn, 2014).

e) Reclutamiento interno y externo

Se cuenta con dos tipos de reclutamiento uno interno y otro externo. En relación al interno, hace referencia a la búsqueda de candidatos de la misma organización, dando oportunidad a ocupar puestos de mayor jerarquía. En cuanto al externo, se refiere a tomar candidatos fuera de la organización, a través de los distintos canales y fuentes de captación para posteriormente seguir todo el flujo del proceso. (Ahlborn, 2014).

f) Levantamiento de perfil por competencias

Para Louart (como se citó en Muñoz, 2012), un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto con competencia.

g) Entrevista preliminar

Esta entrevista tiene el objetivo principal de clarificar y enfatizar alguno de los datos aportados por el postulante a través de su hoja de vida o la ficha de solicitud de empleo. En esta etapa también se le informa al candidato algunas consideraciones, información de la empresa y del puesto vacante, así también las posibilidades de desarrollo y línea de carrera. (Ahlborn, 2014).

h) Pruebas psicológicas

Las pruebas o test psicológicos según Lotito (2015): “El concepto “test” se utiliza en psicología para designar todas aquellas pruebas que tienen como objetivo examinar las cualidades, rasgos, características psíquicas y competencias (“saber hacer”) en los individuos”.

Se cuenta con una amplia diversidad de pruebas tanto psicométricas como proyectivas, ambas tienen su aporte especial en la generación de hipótesis características en los evaluados

i) Test de Wartegg

Prueba proyectiva que evalúa personalidad a partir de los 16 años en adelante. Creada por Erick Wartegg y esta fue adaptada en 1960 por C. Biedma y por D. Alfonso. Los materiales a emplear son el protocolo, lápiz y borrador.

Prueba muy usada en selección de personal por la practicidad y sencillez en su aplicación e interpretación. En el protocolo se muestran 8 cuadrantes, cada una de ellas con un estímulo diferente para a partir de ello, el evaluado comience a diseñar y darle un sentido a cada dibujo. Se interpretan aspectos de trazo, dimensiones, coherencia y entre otras consideraciones a tomar en cuenta.

j) Test DISC

Prueba psicométrica que evalúa personalidad en adolescentes y adultos. Creada por William Moulton in 1926 and adapted in 2014. Evalúa dos ejes, según el estilo de socializar (extrovertido o reservado) y otros dos, según el estilo de trabajo (orientado hacia la tarea o hacia la gente).

Es decir se interpretan rasgos de cómo se vincula un individuo en un equipo de trabajo, de qué manera ejecuta sus funciones y que estrategia emplea para llegar a su meta.

k) Test de dos personas trabajando

Prueba proyectiva que evalúa personalidad en adolescentes y adultos. Creada por Juan Kaneko en el 2014. Evalúa aspectos importantes como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, estabilidad emocional y entre otros. Los materiales a necesitar son un lápiz y borrador, y una hoja de respuesta. Se interpretan los trazos, empleo de espacios y corrección de una hoja de respuestas.

l) Inventario de inteligencia emocional ICE de Bar-On

Prueba psicométrica que evalúa personalidad a partir de los 16 años en adelante. Creada por Reuven Bar-On en 1997. Cuenta con el objetivo de evaluar cinco componentes de inteligencia emocional, entre ellas las áreas interpersonales, intrapersonal, manejo de emociones/estrés, estado de ánimo y adaptación.

m) Selección de personal

Consiste en determinar a través de una serie de procedimientos quien dentro de un conjunto de candidatos reúne todas aptitudes, habilidades y cualidades aprendidas e innatas que pueda desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir.

Esta elección debe basarse en diferentes tipos de evaluaciones, técnicas adecuadas y objetivas que sepan medir las habilidades y destrezas de los evaluados.

n) Selección por competencias

Las empresas de hoy en día están migrando a esta nueva metodología o tipo de selección que sin duda es una evolución del método tradicional. Corral (2007) afirma:

La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de selección. (p.35)

o) Entrevista por competencias

Si bien hay diversas apreciaciones en relación a la entrevista por competencias varios autores coinciden en que:

La entrevista por competencias parte del principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada, es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares o parecidas condiciones, podrá volverlo a repetir. (Corral, 2007, p. 23).

La entrevista por competencias se apoya en la siguiente estructura:

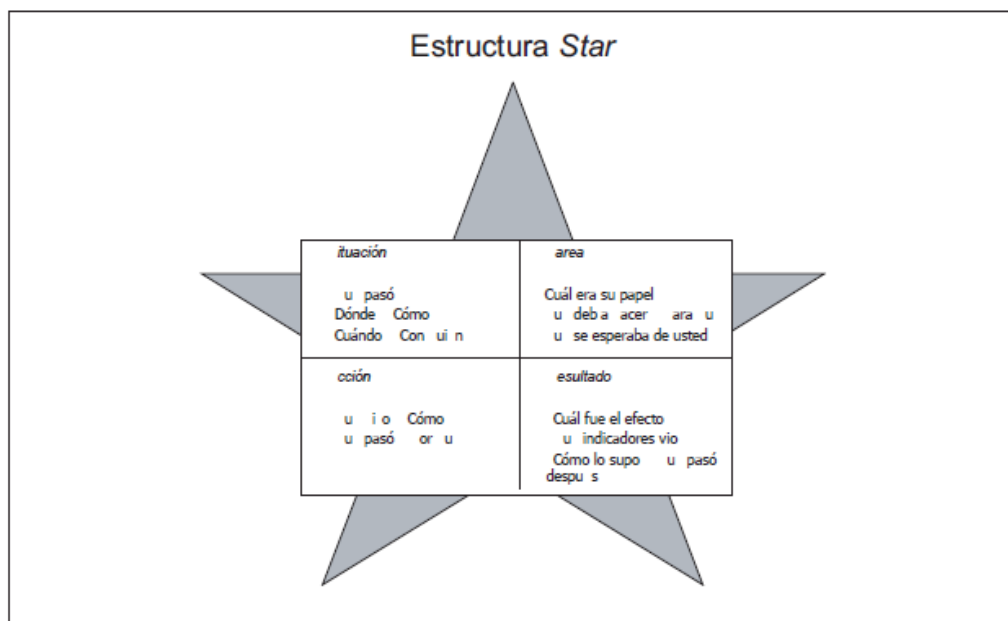


Figura N°12: Estructura STAR para la formulación de preguntas en gestión por competencias.

Fuente: Selección por competencias por Martha Alicia Alles

p) Importancia de la selección de personal por competencias

El tener que migrar de un modelo tradicional a uno basado en competencias cada vez más imprescindible, debido a que nos permite tomar decisiones más acertadas al momento de la incorporación del nuevo talento. Corral (2007) refiere que la entrevista por competencias utiliza herramientas más válidas, fiables y útiles, permitiendo establecer mejores predicciones sobre la eficacia, eficiencia y seguridad del profesional en su futuro puesto de trabajo. Este sistema de evaluación ayudara a identificar al talento adecuado cumpla con la exigencias que demande el puesto.

q) Informe psicolaboral

Hace referencia a una exposición escrita de manera minuciosa e histórica de hechos referidos en diversas evaluaciones psicológicas a fin de poder transmitir a los destinatarios o partes interesadas: conclusiones, resultados y pronósticos del candidato; en base a los hallazgos obtenidos en la observación, entrevistas, test psicológicos y referencias laborales.

El informe comprime y ordena datos relevantes que permite transmitir una impresión del evaluado y este debe ser claro, preciso, coherente y de fácil comprensión.

r) Inducción de personal

La inducción tiene por significado integrar al nuevo colaborador para su fácil adaptación en su nuevo ámbito laboral.

Werther y Davis (2008) afirman que la inducción de personal. “hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar” (p.71).

3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE REDISEÑO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Uno de los aportes realizados fue la implementación de un sistema alternativo de evaluación desde un enfoque psicológico, que consistió en la aplicación de pruebas psicométricas y proyectivas, entrevista por competencias y entre otros procedimientos. Cabe resaltar, que este proceso anteriormente era liderado por otras profesionales de las carreras de contabilidad y administración de empresas. Es decir no había una psicóloga organizacional orientada al área.

En el presente caso se escogió a un candidato seleccionado, como modelo de exposición del flujo de trabajo empleado. Se procede a exponer las etapas y procesos realizados:

a) Primera etapa: Solicitud de personal

A inicios de Setiembre del 2015 hubo una alta demanda de pedidos de diferentes tecnologías, entre ellas testers junior, analistas programadores, analistas de business intelligence, analistas funcionales, analistas de calidad, desarrolladores y diseñadores web. El perfil más complejo en ese entonces fue el de analista programador en .Net. La principal complejidad se debía al número de peticiones requeridas en esa tecnología en específica, rango remunerativo y tipo de contrato. Sin embargo, ello no fue impedimento para cubrir la necesidad.

b) Segunda etapa: Reclutamiento interno

Antes de iniciar con la búsqueda externa, se realizó una revisión del perfil solicitado dentro de la organización para alguna recolocación interna. En vista de que no se identificó a algún colaborador, se pasó a realizar el levantamiento de perfil para una búsqueda externa.

Tipo de Documento:	Planilla	Fecha de Creación:	01/05/2015
Título:	Petición de Recursos	Versión:	12.2
Autor:	RR.HH.	Código:	GD-PLA-043

FICHA DE PETICIÓN DE RECURSO

I. DATOS DE LA PETICIÓN

Solicitado por: Jefe de Proyecto
Fecha de la petición: 31/08/2015
Coste salarial por candidato: 3500 RxH
Duración de la contratación: 06 meses renovables
Fecha de incorporación prevista: 14 de Setiembre

II. DATOS DEL PROYECTO

Cliente: ABC	
Código del proyecto u oferta: EXT-0011-00234	
Duración del proyecto: 01 año	
Tarifa diaria: 164	Margen bruto de la operación: 67%

III. PERFIL DEL CANDIDATO

Nombre del puesto o Cargo: Analista Programador Net
Funciones a desempeñar: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de requerimiento y desarrollo de software • Identificación, planificación y control de las tareas técnicas del proyecto. • Programación en lenguaje .Net • Utilización de framework MVC • Realización de tareas unitarias del trabajo
Requisitos adicionales a los establecidos en el perfil de línea de Carrera: NINGUNO

Figura N°13: Ficha de solicitud de personal (Cara 1)

Fuente: Internet

Tipo de Documento:	Planilla	Fecha de Creación:	01/05/2015
Título:	Petición de Recursos	Versión:	12.2
Autor:	RR.HH.	Código:	GD-PLA-043
		Página 2 de 2	

VII. EQUIPOS PARA EL PUESTO

Laptop: <u>(SI)</u> (NO)
Programas a utilizar (indicar claramente los nombres de los software y las versiones exactas que se necesitan): TI conoce lo que requiere la pc. _____
Teléfono: (Celular) (Anexo) (Internet inalámbrico) <u>(Ninguno)</u>
Otros: Mochila.
Lugar del puesto de trabajo: Sede Principal

Figura N°14: Ficha de solicitud de personal (Cara 2)

Fuente: Internet

c) Tercera etapa: Levantamiento de perfil

Se realizó el levantamiento de perfil obteniendo los siguientes detalles:

- Nombre del puesto: Analista programador .Net
- Grado académico: Técnico egresado o titulado. Egresado, bachiller o titulado de las carreras de ingeniería de sistemas o afines.
- Requisitos: Analista programador con más de 02 años de experiencia en desarrollo .Net, con tecnologías en C#, javascript, angular, jquery, servicios rest y soup, Ajax, c++. Conocimiento en metodologías ágiles. Deseable certificación en .Net.
- Competencias: Compromiso, trabajo en equipo, capacidad analítica, facilidad para comunicarse, orientación hacia el cliente y tolerancia a la presión.

d) Cuarta etapa: Publicación del aviso

Continuando con el proceso, se procedió a subir el anuncio a través de las diferentes fuentes de reclutamiento como: Bumeran, Computrabajo, Bolsas de institutos y Universidades y hunting en LinkedIn para dar con el perfil.

e) Quinta etapa: Filtro curricular

Se realizó la revisión de aproximadamente 32 Cv's que cumplieran con los filtros mínimos solicitados de los cuales se enviaron un total de 17 hojas de vida a negocio para su revisión y finalmente 14 candidatos fueron seleccionados para citarlos a entrevistas técnicas y evaluaciones psicológicas.

FICHA DE PERFIL

PERFIL	ANALISTA PROGRAMADOR SEMI-SENIOR					
	DE 02 a 04 AÑOS					
EXPERIENCIA	Experiencia en diseños lógicos y físicos complejos, técnicamente autónomo para realizar tareas de análisis.					
GRADO DE INSTRUCCIÓN	TITULADO EN LA CARRERA DE ING. DE SISTEMAS/ING. DE COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA/ING. SOFTWARE					
CONOCIMIENTOS						
Aplicaciones Web/Deskop:	Java (*), C (*), .Net C# C(*), C++ (C*), Python, Basic .Net , Java Script (*), PHP				Mínimo 4	
Aplicaciones Móviles:	Swift (IOS), Objective c (IOS), X-Code (IOS), Java Android Studio,				Mínimo 2	
Aplicaciones Híbridas Frameworks	Xamarin, Phonegap, Apache Cordova, / Angular, React, Ionic				Mínimo 1	
Tecnología Front end:	HTML 5/CSS3, Bootstrap, JQuery, Dojo, Node, Ajax				Mínimo 2	
Servicios	Rest, SOPA, JSON				Mínimo 1	
Base de Datos:	SQL (*), Oracle (*), My SQL, Informix, DB2, Post Gresql				Mínimo 1	
Entornos de Desarrollo:	Eclipse, Visual Community, Netbeans, Android studio, X-Code				Mínimo 1	
Otros:	Bigazi, Vizio, BPM, UML, RUP, Agile				Mínimo 4	
CERTIFICACIONES						
Certificaciones	Java, .Net, Scrum				Mínimo 1	
IDIOMAS						
Inglés					Básico	
HABILIDADES						
HABILIDADES	Proactivo		Tolerancia a la Presión	7	Orientacion al Cliente	8
	Responsable		Dinamico		Flexible	
	Comprometido	8	Capacidad Analitica	8	Toma de decisiones	
	Trabajo en Equipo	8	Facilidad de Comunicarse	8		
	Liderazgo		Planificación Organizacional		Negociación	
	Efectividad: Cumple metas establecidas		Relación con clientes externos y internos		Formación de personas a su cargo	
	Manejo de multiples tareas /Complejidad		Relación con los colaboradores, profesionales, (pares, subordinados)		Pensamiento estrategico	
	Adaptabilidad a diferentes entornos		Vinculación con otros equipos de trabajo			
	Cumplimiento de nuestros procesos		Influye positivamente en los demás			

Figura N°15: Levantamiento y ficha de perfil de puesto

Fuente: Internet

f) Sexta etapa: Evaluaciones psicolaborales

Se citaron aproximadamente a 14 candidatos de los cuales asistieron 10. Se aplicaron a 10 candidatos una ficha de solicitud de empleo, dos pruebas psicológicas, una entrevista preliminar y finalmente pasaron entrevista técnica con el especialista a cargo.

Tabla N°4

Pruebas aplicadas

Tipo de Test	Evalúa	Pruebas
Test Proyectivo	Personalidad	Wartegg
Test Psicométrico		DISC

Pruebas utilizadas durante el proceso de selección

g) Séptima etapa: Corrección de pruebas y consensuar con negocio

Posterior a la corrección de las pruebas psicológicas, se conversó con negocio para brindar los alcances de los candidatos que fueron aptos, para pasar a una siguiente etapa. Se llegó a un consenso de continuar con 5 candidatos hacia una entrevista final por competencias.

h) Octava etapa: Entrevista por competencias

Se procedió a citar y a realizar las entrevistas por competencias basándonos en el perfil requerido. Para esto, se realizaron preguntas en relación a las competencias solicitadas, para que el candidato nos narre experiencias previas y evidenciar si efectivamente cuenta con las competencias solicitadas o quizá por el contrario no la posee. Asimismo, mediante la misma entrevista se analizaron las hipótesis generadas en las pruebas aplicadas, para corroborar o rechazar algunos rasgos de personalidad.

FECHA DE EVALUACIÓN:		FICHA DE SOLICITUD DE EMPLEO			
CARGO AL QUE POSTULA:		Analista Prog			
I. DATOS PERSONALES					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NACIONALIDAD	
XXXXXX		XXXXXX		PERUANA	
DNI/CÉ/PASAPORTE		FECHA DE NACIMIENTO		ESTADO CIVIL	
4709489		27/09/1982		SOLTERO	
DISTRITO DE NACIMIENTO		TELÉFONO DE CASA		TELÉFONO CELULAR	
LIMA		01-4622355		XXXXXX	
DOMICILIO ACTUAL		DISTRITO		CORREO ELECTRÓNICO	
Jr. Ramón Castilla		LIMA		XXXXXX	
REFERENCIA TELEFÓNICA		PREGUNTAR POR			
II. INFORMACIÓN ACADÉMICA					
PROFESIÓN:					
NIVEL	CENTRO DE ESTUDIOS	DESDE	HASTA	NIVEL ALCANZADO	
UNIVERSITARIA O TÉCNICA	ISIAT	2000	2002	TÉCNICO	
MAESTRÍA					
CERTIFICACIONES					
DIPOMAS					
OTROS					
¿ACTUALMENTE ESTUDIA?	¿QUÉ ESTUDIA?	FECHA DE FINALIZACIÓN	DETALLAR HORARIO DE ESTUDIOS		
III. EXPERIENCIA LABORAL (COMENZAR CON LA MÁS RECIENTE)					
1.- EMPRESA		CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
PLENO MIÉTRAR POLI S.A.S		ANALISTA PROGRAMADOR	01/01/2014	Actualidad	1800
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:		MOTIVO DE SALIDA:			
2.- EMPRESA		CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
PK CONSULTORES		PROGRAMADOR	01/01/2014	12/12/2014	800
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:		FINALIZACIÓN DE CONTRATO			

Figura N°16: Ficha de solicitud de empleo (candidato seleccionado) (cara 1)

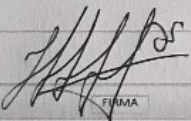
Fuente: Internet

3.- EMPRESA	CARGO	INICIO DE LABORES	FIN DE LABORES	SALARIO FINAL
IDAT	AUXILIAR LABORATORIO	01/01/2012	12/12/2012	800
NOMBRE Y TELÉFONO DE JEFE DIRECTO O EMPRESA:	JOSE CARREÑO	MOTIVO DE SALIDA:	FINALIZACIÓN DE CONTRATO	

VI.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

INDICAR LOS PROYECTOS QUE LE INTERESA DESARROLLAR Y/O EN QUÉ OTROS PUESTOS PODRÍA DESEMPEÑARSE. EXPLICAR.
 Desea poder implementar un desarrollo de aplicaciones distribuidas con grúpa de servidor o un arquitectura orientada a la nube con windows azure.

¿POR QUÉ DESEA LABORAR EN DELAWARE?	
¿CON QUÉ COMPETENCIAS CUENTA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES EN EL PUESTO A CUBRIR?	Soy una persona proactiva y me gusta aprender nuevas cosas para poder aplicarlas.
¿PRESENTA ALGUNA CONDICIÓN FÍSICA Y/O PSICOLÓGICA QUE PUDIERA IMPEDIR EL DESARROLLO NORMAL DE SUS ACTIVIDADES EN EL CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO?	NO
¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA VACANTE?	Por computrabajo
INDIQUE EL RANGO DE SUS PRETENSIONES SALARIALES:	SI 3,000
DISPONIBILIDAD PARA INCORPORARSE A DELAWARE:	Inmediata


 FIRMA

*COMPRENDO QUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA DE PARTE DE LA EMPRESA DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN ES CONFIDENCIAL Y ME COMPROMETO A NO DIVULGARLA SIN AUTORIZACIÓN Y DECLARO BAJO MI RESPONSABILIDAD LA VERACIDAD DE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD DE EMPLEO Y AUTORIZO QUE SE REALICEN LAS VERIFICACIONES CORRESPONDIENTES, DE NO SER EL CASO, PODRÁ SER TOMADO EN CUENTA COMO MOTIVO DE DESCALIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN O DE FUTURO DESPIDO EN CASO SEA CONTRATADO POR DELAWARE.

Figura N°17: Ficha de solicitud de empleo (candidato seleccionado) (cara 2)

Fuente: Internet

DISC

Nombre: XXXXX
 Carga: PROFESOR PROSODIADOR

Profesión: COMPUTACION E INFORMATICA
 Fecha: 02/09/2014

En cada uno de los 28 grupos que se le presentan a continuación encontrará 4 opciones. Usted deberá escoger DOS PALABRAS de cada grupo: Una, la que MAS lo identifique y otra, la que MENOS lo identifique, colocando un aspa en la columna "Mas" cuando la palabra lo identifique más y un aspa en la columna "Menos" cuando la palabra lo identifique menos.
 Tenga cuidado de elegir sólo un "más" y un "menos" por grupo y ES IMPRESCINDIBLE que realice sus elecciones en todos los grupos.

	MAS	MENOS		MAS	MENOS		MAS	MENOS	
1 Entusiasta Rápido(a) Lógico(a) Apacible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 Extrovertido(a) Precaído(a) Constante Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 Popular Reflexivo(a) Tensu Calmado(a)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cauteloso(a) Decidido(a) Receptivo(a) Bondadoso(a)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9 Discreto(a) Complaciente Encantador(a) Insistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 Analítico(a) Audaz Leal Promotor(a)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Amigable Preciso(a) Franco(a) Tranquilo(a)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 Valeroso(a) Anima a los demás Pacífico(a) Perfeccionista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 Sociable Paciente Autosuficiente Cenizo(a)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Elocuente Controlado(a) Tolerante Decisivo(a)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 Reservado(a) Atento(a) Osado(a) Alegre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	18 Adaptable Resuelto(a) Prevenido(a) Vivaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Atrevido(a) Conciencioso(a) Comunicativo(a) Moderado(a)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	12 Estimulante Gentil Perceptivo(a) Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19 Agresivo(a) Impetuoso(a) Amistoso(a) Discomerte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ameno(a) Ingenioso(a) Investigador(a) Acepta Riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 Competitivo(a) Considerado(a) Alegre Sagaz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	20 De trato Fácil Compasivo(a) Cauteloso(a) Habla Directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Expresivo(a) Cuidadoso(a) Dominante Sensible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 Melancólico(a) Obediente Ideas Firmes Alentador(a)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	21 Evaluador(a) Generoso(a) Animado(a) Persistente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Impulsivo(a) Cuida los Detalles Enérgico(a) Tranquilo(a)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	23 Sociable Sistemático(a) Vigoroso(a) Tolerante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24 Cautivador(a) Contento(a) Exigente Segue las normas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Le agrada discutir Metódico(a) Comedido(a) Desenvuelto(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 Jovial Preciso(a) Directo(a) Ecuánime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 Inquieto(a) Amable Elocuente Cuidadoso(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Prudente Pionero(a) Espontáneo(a) Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28 Prudente Pionero(a) Espontáneo(a) Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	28 Prudente Pionero(a) Espontáneo(a) Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura N°18: Prueba DISC aplicada (candidato seleccionado)

Fuente: Internet

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+28	+28	+28	+28	7
27	+12	10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	
24	+7	+5	+6	+7	6
23	+6	+4	+4	+6	
22	+5	+3	+3	+5	
21	+4	+3	+2	+4	
20	+3	+2	+1	+3	5
19	+2	+1	0	+2	
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-1	-3	-1	4
15	-2	-2	-4	-2	
14	-3	-3	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	
12	-5	-5	-7	-5	3
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	
9	-8	-8	-10	-8	
8	-9	-9	-11	-9	2
7	-10	-10	-12	-10	
6	-11	-11	-13	-11	
5	-12	-12	-14	-12	
4	-13	-13	-15	-13	1
3	-14	-14	-16	-14	
2	-15	-15	-17	-15	
1	-16	-16	-18	-16	
	-9	10	5	-6	
	Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico				
	1	7	6	1	

Patrón del Consejero

Emociones: Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.

Meta: La amistad; la felicidad.

Juzga a los demás por: Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.

Influye en los demás mediante: Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".

Su valor para la organización: Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.

Abusa de: Acercamiento indirecto, tolerancia.

Bajo presión: Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.

Teme: Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.

Sería más eficaz si: Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

El Consejero tiene el don particular de resolver los problemas de los demás. Impresiona con su afecto, empatía y comprensión. Al Consejero le es fácil encontrar lo bueno en las personas y asume una actitud optimista. El consejero prefiere tratar con la gente sobre la base de una relación íntima. Al saber escuchar, en especial a los problemas, es discreto en sus sugerencias y no trata de imponer sus ideas a los demás.

El Consejero suele ser en extremo tolerante y paciente con las personas que no rinden en el trabajo. Bajo presión, se le dificulta confrontar los problemas de desempeño en forma directa. Suele ser demasiado indirecto para ordenar, exigir o disciplinar a otros. Con su actitud de que la "gente es importante", el Consejero suele dar menos importancia al rendimiento. En ocasiones requiere ayuda para fijar y cumplir fechas límites realistas.

A menudo, el Consejero toma la crítica como una afrenta personal, pero responde en forma positiva si recibe atención y cumplidos por un trabajo bien hecho. Cuando tiene un puesto de responsabilidad, suele prestar atención a la calidad de las condiciones de trabajo y proporcionar reconocimiento adecuado a los miembros de su equipo.

Figura Nº19: Resultado de la prueba DISC (candidato seleccionado)

Fuente: Internet

i) Análisis y resultados

Se lograron identificar a dos candidatos que mejor se adaptaban a la necesidad. Posteriormente se revisaban las referencias laborales para complementar y cerrar con todo el proceso. Finalmente se presentó el informe de ambos candidatos al solicitante, seleccionando a uno.

Tabla N°5

Cantidad de candidatos evaluados por cada filtro

Proceso	Total
Filtro curricular	32
Entrevista técnica, preliminar y aplicación de pruebas	10
Entrevista por competencias	5
Finalistas o terna	2
Seleccionado (a)	1

El total de cv's recibidos es relativo por tecnología y temporada. Los números expuestos son un aproximado y son de la primera semana de publicación, donde se obtiene mayor cantidad de postulantes.

j) Contratación y armado de file

Al candidato seleccionado se le realizó la oferta laboral y se solicitaron todos los documentos correspondientes para generarle el alta en el sistema.

k) Inducción

Finalmente se le explicaron los lineamientos y políticas de la empresa, así como también se le hizo un breve recorrido sobre las instalaciones y áreas para su conocimiento y mejor localización.

INFORME PSICOLABORAL

I. INFORMACIÓN GENERAL

Apellidos y nombres : XXXXX
 Edad : 23 años
 Posición requerida : Analista Programador .Net
 Estado Civil : Soltero
 Nivel de Instrucción : Técnico Titulado
 Fecha de Evaluación : 07-09-2015

II. PERFIL DE COMPETENCIAS

Nivel	PI	P	PS	S
PRESENTACION				
Arreglo y aliño personal		X		
RECURSOS DE PERSONALIDAD				
Seguridad		X		
Relaciones interpersonales		X		
COMPETENCIAS SEGUN EL PERFIL				
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Capacidad Analítica			X	
Facilidad para comunicarse		X		
Orientación hacia el cliente			X	
Tolerancia a la presión			X	

PI: Promedio Inferior P: Promedio PS: Promedio Superior S: Superior

III. COMPETENCIAS DEL CANDIDATO

RECURSOS DEL CANDIDATO	<p>Se presenta a la entrevista puntualmente mostrando buena predisposición e interés en la misma. Al inicio se evidencia cierta ansiedad que después se va disipando a lo largo de la entrevista. Presenta adecuada estabilidad emocional y de buenas relaciones interpersonales. Candidato realista, objetivo y racional. Se atendrá a las normas, reglas e indicaciones de superiores, ya que se muestra como una persona reflexiva y con capacidad introspectiva. Presenta buena capacidad de asociación y síntesis, es decir que presenta esa facilidad para establecer un buen análisis y a partir de ello obtener conclusiones. Es una persona de empuje, visión a futuro y con deseos de superación.</p>
COMPETENCIAS DEL CANDIDATO	<p>El candidato demuestra un nivel de compromiso promedio superior, es decir, no solo cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia del área donde desempeña, si no también, que es un referente por su disciplina personal. Muestra también una alta capacidad de trabajo en equipo, fomentando el espíritu de colaboración en su área y expresando satisfacción por los éxitos de otros. Así también, muestra capacidad de análisis para interrelacionar componentes de una situación, establecer las relaciones de causa - efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción. Su nivel de comunicación es a nivel promedio es decir lo hace de manera clara, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar, aunque al inicio le cueste organizar sus ideas para expresarlas. Respecto a su orientación al cliente cuenta con niveles altos, lo que indica que se anticipa a los pedidos de los clientes, buscando su satisfacción. Finalmente muestra altos niveles de tolerancia a la presión, esto implica que trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes.</p>

IV. CONCLUSIONES

Analizando los datos expuestos podemos afirmar que la persona evaluada ha obtenido el siguiente calificativo:

Recomendable Recomendable con observación No recomendable

Figura N°21: Informe Psicolaboral (candidato seleccionado)

Fuente: Internet

CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

CONCLUSIONES

- Se logró modificar dentro de las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección una nueva metodología y sistema de evaluación con un enfoque psicológico y por competencias.
- A partir de esta modificación se pudo dar con perfiles más cercanos y que desempeñaran mejor sus funciones en base a las competencias correspondientes.
- Se logró crear un repositorio donde se llevaba toda la trazabilidad del proceso de selección, generando indicadores que fueron de gran importancia para tener la información de manera sistematizada.
- El psicólogo organizacional es el más indicado para asumir los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que se encarga de una evaluación íntegra para la identificación del mejor talento.
- El modelo de selección por competencias es uno de las evaluaciones más completas para poder identificar al mejor talento en estos tiempos, desplazando a cualquier modelo tradicional.
- La elección de las pruebas proyectivas y psicométricas dependerá de los perfiles que se requieran evaluar y siempre serán un apoyo e hipótesis por corroborar en nuestra entrevista.
- El levantamiento de perfil es de suma importancia para tener la certeza de lo que realmente se necesita, de no realizarlo puede acarrear sobreesfuerzos y desgastes de tiempo.
- Cuando se solicite de un especialista en un determinado software, primero se debe garantizar de que realmente cuente con los conocimientos y que presente el dominio adecuado de este, para luego analizar las competencias.

RECOMENDACIONES

- Hoy en día es importante que las empresas cuenten con un psicólogo que se encargue de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- Es importante el poder migrar de un modelo tradicional a uno basado en competencias para una mejor identificación del talento.
- Es necesario contar con un repositorio o sistema donde se pueda tener la visibilidad de todo el proceso de reclutamiento y selección a fin de generar indicadores medibles.
- Al hacer uso de las pruebas proyectivas y poder inferir sobre algunos rasgos y tendencias en la personalidad de los candidatos, apelemos al criterio de recurrencia y no nos basemos en un solo indicador, ya que estos tipos de test podrían darnos significados multidimensionales.
- Es importante que antes de evaluar las competencias del candidato, primero se revisen aspectos técnicos y conocimientos en determinada tecnología, lo que se denomina como hard skill.
- Es importante diseñar formatos o fichas de entrevista según el perfil, con un máximo de seis competencias por puesto, con la finalidad de no redundar en competencias similares y no dilatar más el tiempo predestinado para la entrevista.
- Es recomendable el tener una comunicación fluida y oportuna con el solicitante del requerimiento para que tenga los alcances del proceso.
- Finalmente se sugiere continuar con las investigaciones en relación a las evaluaciones por competencias y sus evoluciones dentro del área de reclutamiento y selección de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

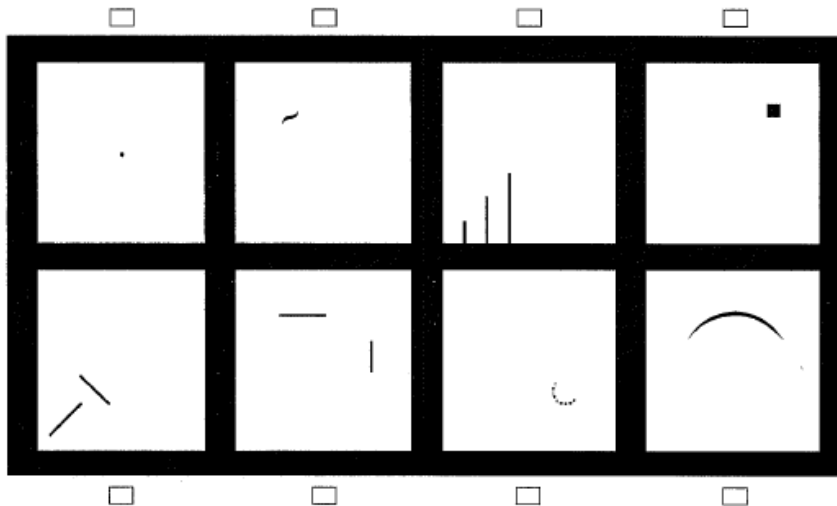
- Rojas, R & Vilchez, S. (2018) *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús*. (Tesis de Postgrado). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Anzola, O. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1). doi: 10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M.,...Paez, Á. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 7(11), 409-425. Recuperado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/>
- Alhborn, B. (2014). *Evaluación y selección del recurso humano*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Muñoz, C. (2012) *El levantamiento de perfiles de cargo por competencias mejora la gestión de los subsistemas de talento humano en la empresa Aeromaster Airways S.A durante el año lectivo 2011- 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Lotito, F. (2015) Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios* 1(2) 79-90
- Corral, F. (2007) *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Recuperado de <https://cutt.ly/PfPyiLC>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/>

ANEXOS

Anexo N°1: Protocolo Test de Wartegg

TEST WARTEGG

Nombre _____ Fecha _____
Edad _____ Sexo _____ Grado de Instrucción _____
Profesión _____ Lugar de Nacimiento _____



TITULOS DIBUJOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL _____

Copyright by Verlag für psychologie, Dr. C.J. HOGREFE, Göttingen.
Traducción al Español por Dra. Yelma R. de Moraes

Edita  **PSEA** s.r.l.

Prohibida su reproducción Total o Parcial.

Anexo N°2: Protocolo Test de Disc

DISC

Nombre: _____
Carga: _____

Profesión : _____
Fecha : _____

En cada uno de los 28 grupos que se le presentan a continuación encontrará 4 opciones. Usted deberá escoger DOS PALABRAS de cada grupo: Una, la que MÁS lo identifique y otra, la que MENOS lo identifique, colocando un aspa en la columna "Más" cuando la palabra lo identifique más y un aspa en la columna "Menos" cuando la palabra lo identifique menos.

Tenga cuidado de elegir sólo un "más" y un "menos" por grupo y ES IMPRESCINDIBLE que realice sus elecciones en todos los grupos.

<p>1</p> <p>Entusiasta</p> <p>Rápido(a)</p> <p>Lógico(a)</p> <p>Apacible</p>	MÁS	MENOS	<p>8</p> <p>Extrovertido(a)</p> <p>Precavido(a)</p> <p>Constante</p> <p>Impaciente</p>	MÁS	MENOS	<p>16</p> <p>Popular</p> <p>Reflexivo(a)</p> <p>Tenaz</p> <p>Calmado(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>22</p> <p>Impulsivo(a)</p> <p>Cuida los Detalles</p> <p>Enérgico(a)</p> <p>Tranquilo(a)</p>	MÁS	MENOS
<p>2</p> <p>Cauteloso(a)</p> <p>Decidido(a)</p> <p>Receptivo(a)</p> <p>Bondadoso(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>9</p> <p>Discreto(a)</p> <p>Complaciente</p> <p>Encantador(a)</p> <p>Insistente</p>	MÁS	MENOS	<p>18</p> <p>Análítico(a)</p> <p>Audaz</p> <p>Leal</p> <p>Promotor(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>23</p> <p>Sociable</p> <p>Sistemático(a)</p> <p>Vigoroso(a)</p> <p>Tolerante</p>	MÁS	MENOS
<p>3</p> <p>Amigable</p> <p>Preciso(a)</p> <p>Franco(a)</p> <p>Tranquilo(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>10</p> <p>Valeroso(a)</p> <p>Anima a los demás</p> <p>Pacífico(a)</p> <p>Perfeccionista</p>	MÁS	MENOS	<p>17</p> <p>Sociable</p> <p>Paciente</p> <p>Autosuficiente</p> <p>Certo(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>24</p> <p>Cautivador(a)</p> <p>Contento(a)</p> <p>Exigente</p> <p>Sigue las normas</p>	MÁS	MENOS
<p>4</p> <p>Elocuente</p> <p>Controlado(a)</p> <p>Tolerante</p> <p>Decisivo(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>11</p> <p>Reservado(a)</p> <p>Atento(a)</p> <p>Osado(a)</p> <p>Alegre</p>	MÁS	MENOS	<p>18</p> <p>Adaptable</p> <p>Resuelto(a)</p> <p>Prevenido(a)</p> <p>Vivaz</p>	MÁS	MENOS	<p>26</p> <p>Le agrada discutir</p> <p>Metódico(a)</p> <p>Comedido(a)</p> <p>Desenvuelto(a)</p>	MÁS	MENOS
<p>5</p> <p>Atrevido(a)</p> <p>Conciencioso(a)</p> <p>Comunicativo(a)</p> <p>Moderado(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>12</p> <p>Estimulante</p> <p>Gentil</p> <p>Perceptivo(a)</p> <p>Independiente</p>	MÁS	MENOS	<p>18</p> <p>Agresivo(a)</p> <p>Impetuoso(a)</p> <p>Amistoso(a)</p> <p>Discerniente</p>	MÁS	MENOS	<p>28</p> <p>Jovial</p> <p>Preciso(a)</p> <p>Directo(a)</p> <p>Equánime</p>	MÁS	MENOS
<p>8</p> <p>Ameno(a)</p> <p>Ingenioso(a)</p> <p>Investigador(a)</p> <p>Acepta Riesgos</p>	MÁS	MENOS	<p>13</p> <p>Competitivo(a)</p> <p>Considerado(a)</p> <p>Alegre</p> <p>Sagaz</p>	MÁS	MENOS	<p>20</p> <p>De trato Fácil</p> <p>Compasivo(a)</p> <p>Cautó(a)</p> <p>Habla Directo</p>	MÁS	MENOS	<p>27</p> <p>Inquieto(a)</p> <p>Amable</p> <p>Elocuente</p> <p>Cuidadoso(a)</p>	MÁS	MENOS
<p>7</p> <p>Expresivo(a)</p> <p>Cuidadoso(a)</p> <p>Dominante</p> <p>Sensible</p>	MÁS	MENOS	<p>14</p> <p>Metódico(a)</p> <p>Obediente</p> <p>Ideas Firmes</p> <p>Alertador(a)</p>	MÁS	MENOS	<p>21</p> <p>Evaluador(a)</p> <p>Generoso(a)</p> <p>Animado(a)</p> <p>Persistente</p>	MÁS	MENOS	<p>28</p> <p>Prudente</p> <p>Pionero(a)</p> <p>Espontáneo(a)</p> <p>Colaborador</p>	MÁS	MENOS

Anexo N°3: Formato de Registro de Entrevista por Competencias (Cara 1)

REGISTRO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Perfil: Analista programador Semi Senior

Entrevistado: _____ Edad: _____
N° de postulante: _____ Posición requerida: _____
Fecha: _____
Soltero: _____ Casado: _____ N° de hijos: _____

I. OBSERVACIONES GENERALES

Características	Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior
Aspecto físico				
Modales				
Arreglo personal				
Desenvolvimiento				

II FORMACION

1.- ¿Asiste actualmente algún curso taller o programa de capacitación?	
2.- ¿Estudiante? ¿Técnico? ¿Bachiller? ¿Titulado? ¿Posgrados?	
3.- Idiomas (nivel de manejo)	

III EXPERIENCIA LABORAL

1.- Tipo de contrato del actual o del anterior empleo, de 4ta o de 5ta categoría	
2.- Aspectos de su último trabajo, que más le han gustado	
3.- ¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?	
4.- Años de experiencia	
5.- Cuale son sus expectativas	

Anexo N°4: Formato de Registro de Entrevista por Competencias (Cara 2)

IV COMPETENCIAS

PREGUNTAS				COMPETENCIAS
1.- Describa un momento en el que le resulto difícil dar lo que prometio				RESPONSABILIDAD O COMPROMISO
2.- ¿Que hizo que la situacion fuera difícil? ¿Que opcion tomo y por que?				
3.- ¿Alguna vez no compartio los objetivos organizacionales? Si fue asi, ¿como se desempeño? ¿Cómo se sintió?				
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	
4.- ¿Como toma usted las ideas presentadas por otros?. Alguna vez le sucedio el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame la situación.				TRABAJO EN EQUIPO
5.- ¿Como recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?				
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	
6.- ¿Por que desea cambiar de trabajo? ¿Por que lo hizo en ocasiones pasadas? (Podria preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional.) ¿Cómo se lleva con su jefe actual (o con un jefe anterior, si corresponde)?				CAPACIDAD DE ANALISIS
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	
7.- ¿Cual es el problema de comunicacion mas difícil que usted ha notado en si mismo?				COMUNICACION
8.- Relateme algun ejemplo de una presentacion importante que tuvo que realizar				
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	
9.- ¿Que procedimientos se han implementado en sus experiencias previas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios ofrecidos?				ORIENTACION HACIA EL CLIENTE
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	
10.- Describa la situacion laboral mas tensa que haya debido resolver. ¿Como fue? ¿Que pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió?				TOLERANCIA AL ESTRES
11.- ¿Recuerda alguna situacion laboral en la que haya tenido que resistir una presion del entorno muy fuerte y prolongada?				
Promedio inferior	Promedio	Promedio Superior	Superior	

Anexo N°4: Plantilla de corrección del Test de Disc

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U						
1	Nombre																			03 de Febrero de 2021							
2	1																			0							
3	Entusiasta																			D I S C							
4	Rápido(a)																			INTENSIDAD				SEGMENTO			
5	Lógico(a)																			28				+28			
6	Apacible																			27				+12			
7	2																			26				+10			
8	Cauteloso(a)																			25				+7			
9	Decidido(a)																			24				+8			
10	Receptivo(a)																			23				+7			
11	Bondadoso(a)																			22				+6			
12	3																			21				+5			
13	Amigable																			20				+4			
14	Preciso(a)																			19				+3			
15	Franco(a)																			18				+3			
16	Tranquilo(a)																			17				+2			
17	4																			16				+1			
18	Elocuente																			15				0			
19	Controlado(a)																			14				0			
20	Tolerante																			13				-1			
21	Decisivo(a)																			12				-1			
22	5																			11				-2			
23	Atrevido(a)																			10				-3			
24	Conciencioso(a)																			9				-3			
25	Comunicativo(a)																			8				-4			
26	Moderado(a)																			7				-5			
27	6																			6				-6			
28	Amenos(a)																			5				-7			
29	Ingenioso(a)																			4				-8			
30	Investigador(a)																			3				-8			
31	Acepta Riesgos																			2				-11			
32	7																			1				-11			
33	Expresivo(a)																			-10				11			
34	Cuidadoso(a)																			-28				-28			
35	Dominante																			-28				-28			
36	Sensible																			-28				-28			
																	Número de segmento / Patrón de Perfil Clásico										
																	1 7 6 1										

CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS EN LA SEDE PRINCIPAL



CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS EN LA SEDE CLIENTE

