



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Experiencias Profesionales en el área de Psicología Organizacional en una empresa de  
Consultoría de Recursos Humanos de Lima, Perú

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

**AUTOR (ES)**

Casamayor Osís, Keyla Katherine

**ASESOR**

Mg. Vera Cortegana, Ramón

**Lima, 07 de Agosto del 2020**

*DEDICATORIA*

*Este trabajo va dedicado a mi familia, por el empeño y formación que me brindaron.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de antemano a mi familia, quien constantemente me brinda el apoyo necesario para cumplir con mis objetivos profesionales.

A la universidad Inca Garcilaso de la Vega, por brindarme una grata formación, tanto de aprendizajes como de enseñanzas para mi desarrollo personal. y profesional.

A mi asesor Mg. Ramón Vera, por el tiempo dedicado en cada asesoría y enseñanza durante mi trayectoria académica.

A todas las personas involucradas que intervinieron en la elaboración de este trabajo.

## RESUMEN

En este trabajo de Suficiencia Profesional, se describirán las experiencias profesionales principalmente en actividades de Reclutamiento, Selección y Evaluaciones psicolaborales por competencias. El Reclutamiento y Selección, se llevó a cabo para la ejecución de programas de prácticas a nivel nacional para empresas del sector de gran minería. Partiendo desde la fase inicial de convocatoria a las distintas universidades a nivel nacional mediante sus bolsas de trabajo y charlas informativas, convocatorias en bolsas de trabajo convencionales y en algunos casos búsqueda activa de candidatos. Continuando con las diferentes etapas, como filtro curricular, filtro telefónico, dinámicas grupales, assessment center, entrevistas individuales con la consultora y el cliente, redacción de informes y finalizando en la recolección de documentos para el file de ingreso. Para las Evaluaciones Psicolaborales por Competencias, se utilizaron herramientas como pruebas psicométricas, proyectivas, entrevista personal y elaboración de informe psicolaboral. Se entrevistó a candidatos con diferentes perfiles, rangos jerárquicos (Gerentes, Superintendentes, Jefes, Staff, Supervisores, Practicantes y Operarios) y de diferentes sectores laborales (Minería, Banca y Automotriz). Debido a esta gratificante experiencia laboral, pude potenciar competencias como la adaptabilidad frente al cambio, capacidad de trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

Palabras clave: Selección, Reclutamiento, Evaluación psicolaboral, Competencias y Perfil laboral.

Professional experiences in the area of Organizational Psychology in a Human Resources Consulting company located in Lima, Peru

## **ABSTRACT**

In this work on Professional Sufficiency, professional experiences will be described mainly in activities of Recruitment, Selection and Psycho-labor Evaluations by competencies. The Recruitment and Selection was carried out for the execution of internship programs at the national level for companies in the large mining sector. Starting from the initial phase of the call to the different universities nationwide through their job boards and informative talks, calls in conventional job boards and in some cases active search for candidates. Continuing with the different stages, such as curriculum filter, telephone filter, group dynamics, assessment center, individual interviews with the consultant and the client, report writing and ending with the collection of documents for the entry file. For the Psycho-occupational Assessments by Competencies, tools such as psychometric and projective tests, personal interview and preparation of a psycho-occupational report were used. Candidates with different profiles, hierarchical ranks (Managers, Superintendents, Heads, Staff, Supervisors, Practitioners and Operators) and from different labor sectors (Mining, Banking and Automotive) were interviewed. Due to this rewarding work experience, I was able to enhance skills such as adaptability to change, ability to work under pressure and teamwork.

**Keywords:** Selection, Recruitment, Psycholaboral Evaluation, Competences and Work Profile.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

ABSTRACT

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

INTRODUCCION

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

- 1.1. Descripción de la Empresa o Institución
  - 1.1.1 Descripción del Producto o Servicio
  - 1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico
  - 1.1.3 Actividad General o área de Desempeño
  - 1.1.4 Misión y Visión

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

- 2.1. Actividad Profesional Desarrollada
- 2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACION DEL TEMA ELEGIDO

- 3.1. Acciones, Metodologías y Procedimientos
- 3.2. Teoría y la Práctica en el Desempeño Profesional
- 3.3. Principales Contribuciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## **ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXOS**

Tabla N°1	15
Tabla N°2	15

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N°1	11
------------	----

## **INDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica N°1	19
Gráfica N°2	21
Gráfica N°3	32

## **ANEXOS**

Anexo 1: Flujograma del proceso de reclutamiento y selección	44
Anexo 2: Guía práctica de entrevista	45
Anexo 3: Modelo de informe final del candidato	46
Anexo 4: Fotos del proceso realizado	49

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo mostrará las actividades realizadas durante la experiencia profesional en el área de Recursos Humanos en una empresa de consultoría en Lima, Perú.

Se describirán en el primer capítulo aspectos generales relacionados a la empresa, como descripción del servicio, ubicación geográfica, área de desempeño, así como la misión y visión.

En el segundo capítulo se describirá el propósito del puesto de trabajo, las funciones asignadas y las actividades desempeñadas durante la experiencia laboral.

En cuanto al tercer capítulo, estará dedicado a buscar la fundamentación teórica, acciones, metodologías y procedimientos empleados en el desempeño profesional.

En lo que respecta al capítulo cuatro, se presentarán las principales contribuciones, relacionadas con una situación problemática y la manera en cómo se resolvió terminando en conclusiones basadas en el desempeño laboral y actividades realizadas, así como, recomendaciones tanto para los psicólogos organizacionales como para las empresas.

Por último, se mencionarán las referencias bibliográficas que fueron de utilidad para la elaboración del capítulo cuatro, y finalmente se incluirán los anexos.



## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN**

Empresa consultora transnacional especialista en Recursos Humanos y servicios integrales aplicados a Gestión Humana, ubicada en más de 60 países en Latinoamérica, Europa y Asia.

En nuestro país cuenta con una sede principal que se encuentra en Lima y sucursales en diferentes regiones como Trujillo, Arequipa, Cajamarca y Cusco. Esta empresa cuenta con diversas divisiones y variedad de servicios, entre ellos se encuentran el Outsourcing de Procesos, Intermediación Laboral, Outsourcing de Nómina, Reclutamiento y Selección de Personal, Consultoría y Formación.

#### **1.1.1 Descripción del producto o servicio**

Empresa que destaca por la variedad de servicios que ofrecen con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado empresarial, los servicios ofrecidos son: Outsourcing de Procesos, brinda a sus clientes la oportunidad de tercerizar de manera exclusiva sus procesos de reclutamiento, asignando un equipo que se dedicará únicamente a atender los requerimientos de la empresa solicitante; Intermediación Laboral, consiste en cubrir las necesidades y requerimientos de personal de los clientes, reclutando bajo la nómina de la consultora y manejando todas las obligaciones administrativas, Outsourcing de Nómina, se encarga de brindar el servicio de gestión operativa de nómina, apoyando en cualquier obligación que genere la gestión de los empleados y de la empresa, es decir el cliente opta por tercerizar el área de nóminas para que la consultora sea la encargada de realizar las gestiones operativas, generalmente es un servicio que se ofrece a empresas

Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Facultad de Psicología y Trabajo Social

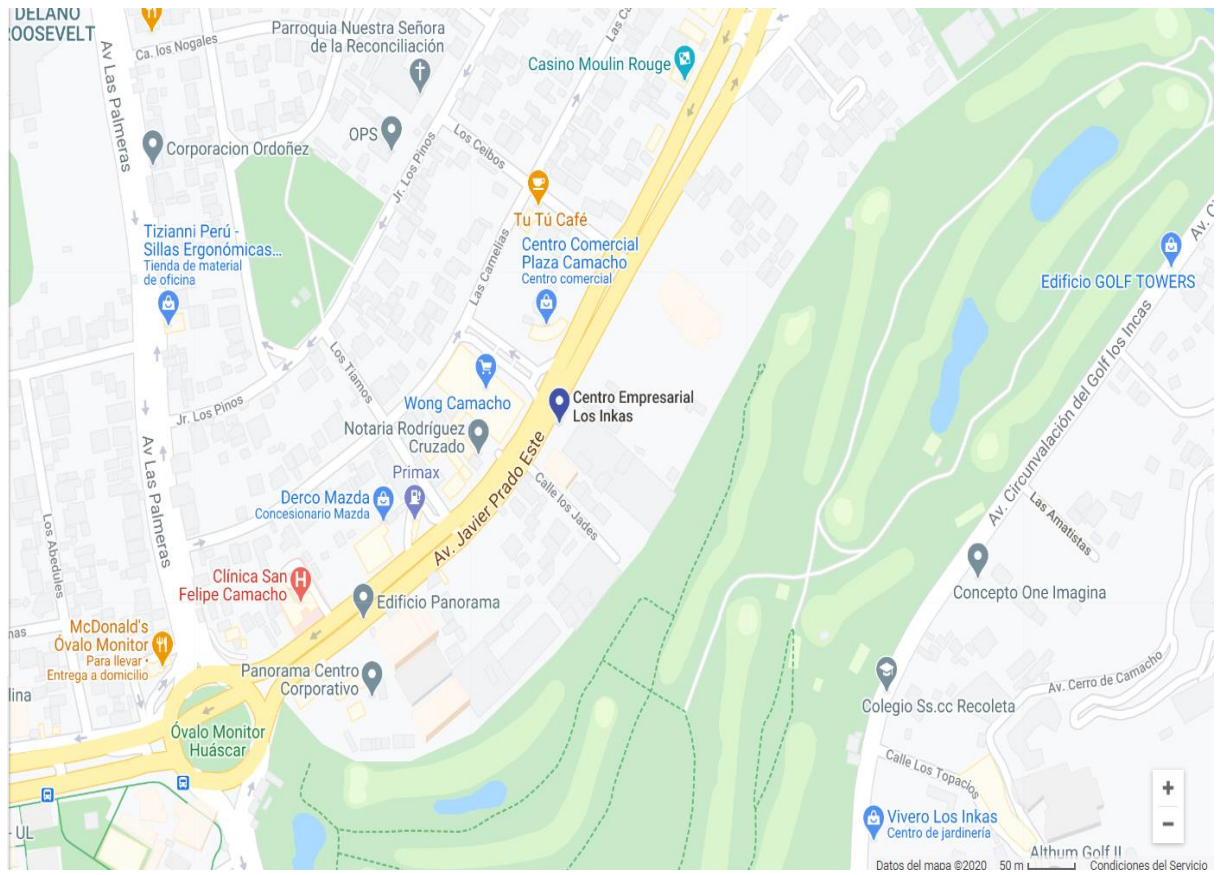
con un gran número de colaboradores. Reclutamiento y Selección de Personal, identificación de los mejores talentos para cubrir los requerimientos de las organizaciones, mediante convocatorias, bases de datos, evaluación de conocimientos y competencias requeridas; finalmente cuentan con un servicio de Consultoría y Formación, diseñar proyectos que permitan otorgar soluciones de formación y desarrollo del talento, siempre alineados con la estrategia del cliente, usando métodos de aprendizaje vivencial, se trata de romper con el esquema tradicional de enseñanza y brindar herramientas de la metodología aprender-haciendo (70% - 20% -10%).

Los principales clientes que atiende la consultora provienen del sector minería, banca, automotriz, microfinanzas, consumo masivo y retail. Cuentan con recursos humanos especializados en cada tipo de cliente, de esa manera se asegura la calidad de la atención y la claridad de los perfiles y procesos.

### **1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico**

La empresa cuenta con distintas sucursales, la sede principal está en el Centro Empresarial Los Inkas, ubicado en la Av. El Golf de los Incas en el distrito de Santiago de Surco, lo cual corresponde a un contexto socioeconómico de nivel alto.

**Figura N°1**



*Ubicación general o área de desempeño Fuente: Google Maps*

### **1.1.3 Actividad general o área de desempeño**

La empresa se desenvuelve en el rubro de consultoría de Recursos Humanos, teniendo como principal servicio Reclutamiento y Selección, siendo esta la principal área donde se desenvuelve el psicólogo organizacional.

Teniendo como funciones principales realizar los filtros curriculares, las evaluaciones psicolaborales, ejecución de dinámicas grupales y assessment center y elaboración de informes psicolabores.

Por lo tanto, estas funciones pertenecen exclusivamente a la especialidad de psicología organizacional.

### **1.1.4 Misión y visión**

**Misión:** Mejorar la gestión del talento de sus clientes, siendo el nexo de referencia entre la oferta y la demanda del capital humano, ayudando por un lado a las organizaciones a mejorar su competitividad, flexibilidad y productividad y por otro lado a los profesionales a acceder a ocupaciones acordes a sus necesidades, mejorando su formación, desarrollo y empleabilidad, siempre bajo unos altos estándares de calidad y servicio al cliente y a la sociedad.

**Visión:** Ser una consultora líder nacional y multinacional en servicios de Recursos Humanos que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados y una responsabilidad con la sociedad ayudando a las personas con mayor dificultad de acceso al mundo laboral.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA**

### **2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA**

Dentro de la experiencia profesional realizada en la empresa de consultoría en Recursos Humanos, durante un año de trabajo como Psicóloga Freelance desempeñe las siguientes actividades: Reclutamiento y Selección, donde se tuvo a cargo la ejecución y planeamiento de programas para practicantes profesionales en el sector de gran minería, realizando convocatorias a nivel nacional, lo cual me permitió visitar universidades en distintos departamentos del Perú para dar a conocer la convocatoria y realizar evaluaciones masivas.

De los candidatos que iban postulando, se realizaban los filtros curriculares alrededor de 300 personas diarias, para luego poder realizar un sondeo telefónico que permitía corroborar datos extraídos de los curriculums.

A los candidatos aptos del sondeo telefónico, se les agendaba una cita para que asistan a un assessment center conformado por 10 candidatos, 1 facilitador/evaluador y 2 observadores. El assessment iniciaba con la presentación del programa de prácticas y la empresa solicitante, luego los candidatos se iban presentando de manera individual y respondían algunas preguntas realizadas por el facilitador, como actividad final se les entregaba un caso práctico multidisciplinario relacionado al rubro de minería el cual debían resolver en grupos y exponer sus planes de acción.

Luego de procesar la información obtenida del assessment center, se procedía a citar para entrevistas individuales a los candidatos que tuvieron un desempeño satisfactorio en el assessment, al día se entrevistaba aproximadamente a 7 personas

quienes previamente habían resuelto evaluaciones virtuales relacionadas a inteligencia y características de personalidad.

De las personas entrevistadas, se procedían a realizar los informes de los candidatos aptos para ser enviados a entrevistas con el área de Gestión Humana de la empresa solicitante del servicio.

Para la última etapa, se tuvo que gestionar viajes terrestres para que los candidatos puedan viajar a la ciudad donde se encontraba la unidad minera para participar del último assessment donde los evaluadores eran los gerentes de cada área. En esta etapa se seleccionaban a dos finalistas por área quienes serían entrevistados por sus futuros jefes inmediatos quienes tenían la última decisión en el proceso de selección.

Al ser seleccionados los finalistas, se culminó con el proceso recolectando los documentos correspondientes para su ingreso y programaciones de exámenes médicos. Se realizó el seguimiento y acompañamiento de los 14 seleccionados hasta su incorporación en la unidad minera. El equipo de trabajo estuvo constituido por el jefe del proyecto, un asistente a cargo de la ejecución del proyecto y dos personas de apoyo para el abastecimiento de la base de datos y filtros telefónicos.

Evaluaciones Psicolabores, se atendió requerimientos de empresas del sector minería y microfinanzas, donde solicitaban la evaluación psicolaboral de los candidatos que ellos habían seleccionado previamente.

El procedimiento consistió en ejecutar el contacto telefónico con los candidatos solicitados para agendar la entrevista de manera presencial según la disponibilidad de ellos, enviar la plataforma de evaluaciones psicométricas virtuales basándonos en las competencias del perfil del puesto, de manera presencial, se aplicaron las pruebas proyectivas y posteriormente se ejecutaron las entrevistas correspondientes, finalizando con la elaboración del informe psicolaboral y la entrega al cliente para que puedan tomar las decisiones pertinentes sobre los candidatos enviados.

**Tabla N°1**

*Actividades Ejecutadas*

<b>Servicio</b>	<b>Tipo</b>	<b>Numero de Servicios</b>	<b>Sector</b>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Programa de Prácticas	5	Minería
	Procesos Individuales	70	Automotriz y minería
<b>Evaluaciones psicolaborales</b>	Individuales	500	Automotriz y Minería
	Ranking de candidatos	10	Minería

Elaboración propia (2020)

**Tabla N°2**

*Duración por proceso*

<b>Proceso</b>	<b>Duración</b>
<b>Programa de Prácticas</b>	3 meses por programa
<b>Procesos Individuales</b>	3 semanas por proceso
<b>Individuales</b>	48 horas por evaluación
<b>Ranking de candidatos</b>	72 horas por lista de candidatos

Elaboración propia (2020)

## **2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS**

El puesto de Psicólogo Freelance tiene como propósito, ejecutar los procesos de reclutamiento y selección que el jefe inmediato pueda designar según su experiencia en el tipo de cliente. Se le asigna cuentas relacionadas a su experiencia laboral para asegurar la calidad y atención oportuna de los clientes. Entre las funciones desempeñadas se detallan las siguientes:

- Publicación de ofertas laborales en las principales bolsas de trabajo y en el caso de los programas de prácticas, las publicaciones se hacían directamente con las bolsas de las universidades.
- Visitas a las universidades a nivel nacional para promocionar los programas de prácticas correspondientes.
- Realizar el filtro curricular, según los requisitos del perfil del puesto presentado por la empresa.
- Abastecer la base de datos y programar las dinámicas grupales y assessment center para la preselección de candidatos en el caso de los programas de prácticas.
- Diseñar y ejecutar el assessment center para los programas de prácticas, elaborando casos situacionales y un tema para discusión grupal.
- Seleccionar a los candidatos idóneos de cada assessment center y programar sus entrevistas individuales.



- Enviar baterías de pruebas psicométricas basadas en las competencias del perfil del puesto, donde incluían test de inteligencia, personalidad y liderazgo.
- Entrevistas individuales basadas en las competencias del perfil del puesto.
- Elaboración de informes psicolaborales de los candidatos aptos en entrevista.
- Programación de los candidatos aptos con el cliente.
- Programación de exámenes médico para los candidatos aptos.
- Seguimiento y recolección de documentos para el file de los candidatos aptos por el cliente y finalistas del proceso de selección.
- Acompañamiento a los candidatos hasta la incorporación.

## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO**

### **3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

Como tema para graficar, se describe la implementación de un programa de prácticas profesionales para una empresa ubicada al sur del país perteneciente al sector minero.

La empresa consultora de Recursos Humanos, en su división de Reclutamiento y selección, cuenta con el servicio de Proyectos Masivos, en el cual se desempeña por doce meses.

Dentro de los clientes más importantes con los que contaba la consultora, se encontraba una empresa nueva de gran minera con gran proyección en el país, por lo cual se implementa por primera vez su programa de prácticas profesionales para el inicio de sus operaciones.

El programa consiste, en seleccionar a los mejores practicantes profesionales (egresados o bachilleres) de todos los departamentos del Perú, y de las carreras que la empresa buscaba, con requisitos específicos y no negociables como el tercio, quinto o décimo superior e inglés intermedio.

Al ser una convocatoria a nivel nacional, se convirtió en un proyecto masivo al cual postularon más de 3000 jóvenes profesionales.

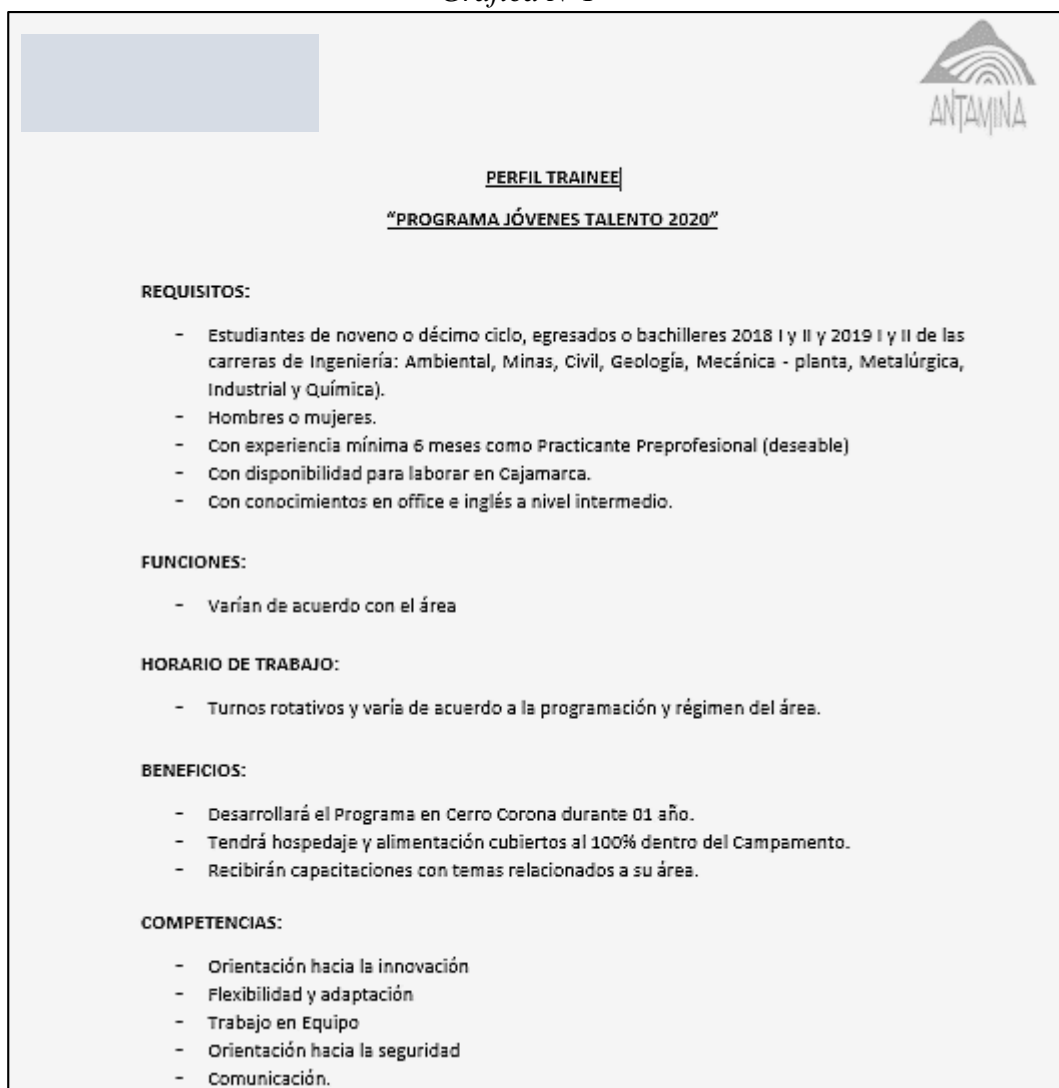
La empresa consultora, en su servicio de Proyectos Masivos, no contaba con un especialista para asumir un proceso de programa de prácticas, por lo cual, se dio la oportunidad de pertenecer al proyecto.

El proyecto inicia con una reunión con el área de Gestión Humana del solicitante para afinar el perfil general del practicante profesional y definir las carreras por áreas laborales.

Continuando con la publicación de la oferta laboral en las bolsas de trabajo de las universidades que contaban con las carreras requeridas a nivel nacional y en el portal de Bumeran (ver gráfica 1).

### Formato de Publicación para Reclutamiento

#### Gráfica N°1



The image shows a recruitment format document for the 'PROGRAMA JÓVENES TALENTO 2020'. It includes a logo for 'ANTAMINA' in the top right corner. The document is structured as follows:

**PERFIL TRAINEE**  
**"PROGRAMA JÓVENES TALENTO 2020"**

**REQUISITOS:**

- Estudiantes de noveno o décimo ciclo, egresados o bachilleres 2018 I y II y 2019 I y II de las carreras de Ingeniería: Ambiental, Minas, Civil, Geología, Mecánica - planta, Metalúrgica, Industrial y Química).
- Hombres o mujeres.
- Con experiencia mínima 6 meses como Practicante Preprofesional (deseable)
- Con disponibilidad para laborar en Cajamarca.
- Con conocimientos en office e inglés a nivel intermedio.

**FUNCIONES:**

- Varían de acuerdo con el área

**HORARIO DE TRABAJO:**

- Turnos rotativos y varía de acuerdo a la programación y régimen del área.

**BENEFICIOS:**

- Desarrollará el Programa en Cerro Corona durante 01 año.
- Tendrá hospedaje y alimentación cubiertos al 100% dentro del Campamento.
- Recibirán capacitaciones con temas relacionados a su área.

**COMPETENCIAS:**

- Orientación hacia la innovación
- Flexibilidad y adaptación
- Trabajo en Equipo
- Orientación hacia la seguridad
- Comunicación.

Formato establecido por las empresas involucradas (2020).

Así mismo, se recibió postulaciones por el correo que el cliente manejaba para sus ofertas laborales. Motivo por el cual, se evidenció la necesidad de integrar a una persona al equipo de trabajo para que pueda filtrar las postulaciones que llegaban y de esa manera alimentar la base de datos.

Luego de pasar los filtros curriculares, las personas aptas resolvieron una evaluación virtual de inteligencia, dependiendo del resultado eran citados para asistir a un assessment center conformado por 12 personas. Consistía en una dinámica de presentación y un caso práctico para discusión de grupo que finalmente era expuesto.

Los assessment center se realizaron a nivel nacional en Cajamarca, Ica, Trujillo, Arequipa y Cusco. En esta etapa del proceso se usó una hoja talento para tener los datos de los participante (ver gráfica 2) y se identificó a las personas más sobresalientes de los equipos de 12 personas, con características fundamentales como la fluidez verbal, seguridad y juicio crítico. Por cada Assessment, se seleccionó entre 5 a 6 personas aptas, las cuales pasaron por evaluaciones psicométricas virtuales, para identificar competencias y características de personalidad que luego serían contrastadas en las entrevistas individuales.

Se diseñó una guía práctica de entrevista, para agilizar el proceso y obtener la información exacta y necesaria, debido a la alta cantidad de postulantes aptos (ver anexo 2). La guía quedó como aporte y recurso para futuros programas de prácticas que se ejecuten.

De las entrevistas individuales, donde se evaluaron 6 competencias a base de situaciones que se le planteaban al entrevistado, se escogió a las personas que tenían un puntaje promedio en el total de las competencias, el puntaje iba del 0 al 4.

## Hoja de Talento para Registro de Datos Iniciales

Gráfico N°2

<b>HOJA DE TALENTO</b>		
<b>Información actual</b>		<div style="border: 1px dashed blue; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>AQUI FOTO</p> </div>
Nombre		
Edad		
Lugar de Nacimiento		
Ciudad de Residencia		
Posición a la que		
Area		
Universidad		
Profesión		
<b>Historial de carrera</b>		
Posición anterior (1)		
Tiempo en la posición (1)		
Posición anterior (2)		
Tiempo en la posición (2)		
<b>Principales logros</b>		<b>Aspiraciones de carrera</b>

Formato establecido por las empresas involucradas (2020).

Luego de contar con los candidatos aptos en entrevistas, se coordinó con el área de Gestión Humana para que dichos candidatos pasen entrevistas con la persona responsable del área y de esa manera realizar un segundo filtro para el descarte de candidatos.

Finalmente, los candidatos aptos en ambas entrevistas eran invitados a participar de un Assessment Center donde participarían los gerentes de cada área de trabajo, que se llevó a cabo en la ciudad donde se encuentra ubicada la unidad minera.

Para este Assessment, se gestionaron los viajes, listas por carreras, dos dinámicas grupales y un caso práctico para discusión de equipo. Así mismo, se elaboró fichas de evaluación para el jurado que iba a evaluar a los candidatos.

De esta penúltima etapa quedarían los 2 posibles candidatos para disputar 1 vacante en el área, que finalmente sería decidida por los gerentes de cada área que eran los encargados de las entrevistas finales.

Para culminar con todo el proceso de selección, se realizó el informe final del candidato (ver anexo 3) y se pidió toda la documentación necesaria para el ingreso de los finalistas y se les hizo un acompañamiento y seguimiento hasta la incorporación a la unidad minera.

## **3.2. ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **3.1.1. Reclutamiento de Personal**

#### **Definición**

Cuando hablamos de reclutamiento, no solo implica buscar personal para una necesidad de la empresa; este proceso implica que la búsqueda debe ser para encontrar candidatos potencialmente aptos para el puesto. Tal como menciona López-Fé y Figueroa (2008) que “este proceso se enfoca en la captación de candidatos potenciales para someterse a un proceso selectivo”.

Por otro lado, Dolan (2003) nos dice que el reclutamiento es “un conjunto de actividades y procesos a realizar para conseguir un número suficiente de personas

cualificadas, de forma que la organización, pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p.71).

## **Estrategias de Reclutamiento**

Debemos considerar que el proceso de reclutamiento es distinto de acuerdo al perfil, puesto que para cada posición en particular, debemos realizar el reclutamiento adecuado, tomando en cuenta el presupuesto y el impacto que se desea.

Alles (2011) menciona que existen 2 maneras para realizar la búsqueda del candidato idóneo: fuentes de reclutamiento interno como externo.

### **A) Fuente de Reclutamiento Externo**

Tal como menciona su nombre, este proceso implica ubicar al candidato potencialmente apto fuera de la organización. Por ello, utilizamos diversos medios para atraer personal al puesto requerido:

- Base de datos: Implica formar una lista de candidatos que estuvieron en procesos anteriores y que no culminaron satisfactoriamente el proceso. Sin embargo, son candidatos con las competencias que requiere la empresa y que podrían tener una segunda oportunidad.

- Anuncios: Puede ser en periódicos, afiches en universidades, radios o televisión. Si bien implica un mayor presupuesto, en el caso del reclutamiento masivo es de mucha utilidad, puesto que canales convencionales permiten atraer mayor personal.

- Internet: Ya sea anuncios en línea y/o base de datos en internet. Este medio es uno de los más utilizados ya que es económico, puesto que hay varias páginas que son gratuitas.
- Referidos: Puede ser tanto de los empleados, colegas, empresas, etc. Esta técnica permite calidad en el reclutamiento, puesto que encontramos las referencias en personas de confianza.
- Convenios: Esta propuesta se realiza tanto con colegios, universidades, organizaciones. Implica tener un mayor impacto en candidatos con estudios, los cuales son más preparados y cuentan con un nivel cultural establecido.
- Ferias laborales o conferencias en universidades: Por lo mismo que estas actividades generan una mayor acogida de candidatos, se utilizan para reclutamiento masivo.

Por otro lado, Rojas (2010) nos menciona que, a la actualidad, existe una metodología que está ganando mayor terreno: El reclutamiento 2.0. Este nuevo proceso se refiere al uso de la tecnología de las redes sociales para la atracción del personal. Para ello, se usa el contacto por redes sociales (twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, entre otros) y se les aplican evaluaciones a la distancia, de manera virtual.

## **B) Fuente de Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno se define como la búsqueda del personal dentro de la organización. Es dar oportunidades de crecimiento a los colaboradores que cuentan con las capacidades y adecuación al perfil solicitado.

Dessler (2009) señala que este proceso de reclutamiento es la mejor opción para cubrir las plazas de trabajo, puesto que, al seleccionar a un candidato que ya conoce la organización y su cultura, tendrá mayor compromiso con el puesto y la organización; así



mismo, los ascensos dentro de la empresa generan mayor motivación y mejores ánimos dentro del ambiente laboral.

Por otro lado, seleccionar el candidato de manera interna permite una reducción de costos en inducciones y capacitaciones programadas.

### **3.1.2. Selección de Personal**

#### **Definición**

Por selección de personal entendemos que es el proceso de elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto (Chiavenato, 2006). Así mismo, el mencionado autor manifiesta que “el proceso no es un fin, sino el medio para que la organización logre sus objetivos” (2000).

Por otro lado, Werther (1995) menciona que la selección del personal se refiere al proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta laboral y el candidato decide aceptarla o no.

Por lo mencionado, podemos resaltar que en ambas definiciones se le otorga énfasis a la relación entre candidato y demanda laboral y decisión de elección. Por una parte, vemos que se compara las especificaciones del cargo y las características individuales de los postulantes; y por otro lado, la toma de decisiones por parte de la organización en base a los candidatos potencialmente aptos.

#### **Técnicas en el proceso de selección**

Dentro de cada proceso de selección vamos a implementar diversas herramientas o técnicas para poder decidir por el mejor candidato al puesto. Para ello, Ventura y Delgado (2012) proponen diversas técnicas que se utilizan:

- Pruebas psicotécnicas: Las cuales pueden ser test de personalidad, de aptitudes (razonamiento, conocimientos) y de inteligencia.
- Pruebas de habilidades: Son pruebas que miden la capacidad profesional del postulante frente a las funciones de trabajo. Para ello, se plantean ejercicios donde se simula ciertas funciones que el candidato debería realizar en el caso llegue a ser contratado.
- Pruebas situacionales: Este tipo de pruebas evalúa el comportamiento de los candidatos frente a experiencias relacionadas al perfil del puesto. Los candidatos de manera simultánea realizan una acción en concreto y se aprecia cómo reaccionan a las demandas de la situación. Las más conocidas son la interacción grupal, método in básquet y role playing.
- Verificación de referencias laborales: Se implementa esta herramienta para asegurar que el candidato seleccionado sea el idóneo al puesto, al verificar sus experiencias anteriores. Para ello, se consulta acerca de su comportamiento en la organización, crecimiento, motivo de salida, fortalezas observadas por parte de su jefe inmediato y oportunidades de mejora.
- Entrevista personal: Esta técnica permite conocer de manera particular al candidato; desde ampliar información colocada en su Curriculum Vitae, como conocer y analizar su personalidad, creencias, objetivos personales, los cuales el seleccionador deberá considerar si el perfil podrá adaptarse a la cultura de la empresa.

Es en esta etapa donde se brinda mayor información sobre la vacante, beneficios y funciones a realizar.

- Pruebas psicométricas: Castillo (2006) menciona que estas pruebas son un conjunto estandarizado para poder medir aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, que se establecen en medidas y perfiles brindados por las pruebas. Estas pruebas pueden ser de inteligencia y/o personalidad. Su importancia radica en que, a la actualidad, las empresas valoran tanto las capacidades intelectuales como la personalidad de los colaboradores. Lo cual se relaciona con lo mencionado por Cancinos (2015) donde una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz.

### **3.1.3. Proceso Estratégico de Reclutamiento y Selección**

La intención del proceso de reclutamiento y selección es incorporar a la organización nuevos elementos que aporten a la cultura establecida, o en todo caso brindar oportunidades de crecimiento a personas internas de la empresa; siempre llegando a cumplir el objetivo de cubrir la demanda de la empresa por una posición. Para ello, debemos seguir una serie de etapas o procesos:

#### **Proceso de Reclutamiento y Selección según Castaño, López Y Prieto**

Castaño, López y Prieto (2011) plantean que, dentro del proceso de reclutamiento y selección existen 7 fases específicas que deben cumplirse a la hora de requerir una nueva posición dentro de la empresa: formalización de la demanda de la empresa, estudio de

trabajo (establecimiento del perfil y descripción del puesto), reclutamiento, evaluación, toma de decisiones, integración del candidato a la empresa, y validación del proceso.

Estas fases se encuentran inmersas en 4 etapas establecidas en todo el proceso para contratar personal.

### **A) Planificación**

En el momento que ya se establece la demanda por parte de la empresa, debemos formalizarla con documentos escritos formales y la creación de un acuerdo de prestación de servicios, donde se va a establecer las responsabilidades y compromisos de ambas partes (el empleado y empleador). Para ello, el personal encargado del proceso, deberá esclarecer la demanda del cliente y facilitar el proceso, de acuerdo al perfil de exigencias o perfil del puesto.

Castaño, López y Prieto (2011) mencionan que dentro de este perfil, vamos a recoger la misión del puesto, funciones a realizar, responsabilidades a asumir y características del candidato seleccionado (competencias y habilidades). Por otro lado, Vallejo (1996) resalta que en esta etapa vamos a definir la educación, conocimientos, aptitudes y experiencia para el puesto a cumplir.

### **B) Reclutamiento**

Tal como hemos revisado anteriormente, reclutar implica atraer a los postulantes con mejor potencial para la posición. Para ello, vamos a realizar este proceso de 2 maneras: reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno, implica que los participantes del proceso sean trabajadores dentro de la organización, a quienes se les da la opción de realizar línea de carrera, ya sea de la misma área de trabajo o diferente, teniendo en cuenta que la persona a postular, al igual que todos los candidatos, deberán cumplir con el perfil del puesto dado por la empresa.

Por otro lado, con reclutamiento externo, vamos a realizar el contacto con personal que no mantiene algún vínculo con la organización; sean personas en desempleo o quienes buscan mejoras profesionales.

Considerar que a la hora de realizar el reclutamiento y el contacto inicial con el postulante, es de vital importancia presentar la propuesta laboral, con las funciones a desempeñar, beneficios y especificaciones de las demandas de la empresa.

Debemos tener en cuenta que el reclutamiento implica conseguir un grupo extenso de candidatos a postular, dentro del cual se presentará la terna final (Soledad, 2014).

Sin embargo, cuando ocurre situaciones donde no se cumpla con conseguir un grupo amplio de candidatos o incluso, que los candidatos no estén potencialmente aptos al puesto (no cumplen las exigencias del perfil o no encuentran atractiva la propuesta), Castaño, López y Prieto (2011) mencionan que se puede tomar la decisión de seguir con el reclutamiento del personal o redefinir el perfil del puesto (responsabilidades, competencias, beneficios y/o exigencias incluidas dentro del perfil).

### **C) Selección**

Una vez que ya conseguimos captar a los candidatos potencialmente aptos, debemos diseñar el proceso, a partir del perfil del puesto, criterios a evaluar y técnicas y/o herramientas a utilizar (Castaño, López y Prieto, 2011).

Luego de la aplicación del proceso diseñado (evaluaciones, entrevistas, entre otras herramientas), se debe estar integrando todos los resultados en el informe psicolaboral.

Tener en cuenta que integrar no solo implicar juntar o colocar toda la información obtenida; debemos analizar la información y colocar la pertinente de acuerdo a cada perfil en específico.

Dentro del informe, Castaño, López y Prieto (2011) afirman que debemos resaltar las características particulares de los evaluados, observaciones pertinentes dentro del proceso, y consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar. Sin embargo, debemos considerar también agregar oportunidades de mejora de los evaluados, con lo cual ayudaremos con el crecimiento profesional de cada candidato.

Luego de ello, el proceso final de selección es la elección del candidato apto. Para ello, las personas implicadas en el proceso deberán derivar la terna de candidatos finales al área respectiva y orientar en la elección del mejor perfil. Se recomienda que la decisión de elección sea por parte de personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado implicados en el proceso de atracción y evaluación de candidatos (Castaño, López y Prieto, 2011).

## **D) Control**

Dentro de este proceso de control, vamos a desarrollar 2 actividades en específico: Incorporación y Seguimiento. Para esto, debemos contar un programa de ambientación del candidato a la cultura de la empresa, realizando funciones como inducción del colaborador a la empresa, apoyo en las funciones dentro de la empresa, acompañamiento y periodo de prueba. Así mismo, en la etapa de seguimiento, estaremos verificando si el nuevo colaborador se está adaptando a las necesidades de la empresa, y si cumple con lo previsto en el puesto.

Por otro lado, una vez terminado el proceso de selección e incorporación del candidato, se va a validar que el proceso realizado se encuentre dentro a lo esperado, en cuanto a resultados de utilidad, eficacia y eficiencia.

### **Pasos a seguir en el proceso de selección según Martha Alles**

De la misma manera, Alles (2006) propone diversas funciones, sin etapas establecidas, pero siguiendo una coherencia ya conocida en la práctica del reclutamiento y selección. Menciona varios pasos en la selección del personal, dentro de los cuales se observan en el siguiente cuadro:

### Gráfica N°3

#### *Pasos a seguir para la selección del personal*

1. Necesidad por cubrir una plaza	9. Entrevista
2. Solicitud del personal	10. Evaluaciones específicas y psicológicas
3. Revisión de la descripción del puesto	11. Formación de la terna final
4. Recolección de información sobre el perfil	12. Realización de informes sobre los finalistas
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos	13. Presentación de finalistas al cliente interno
6. Decisión de reclutamiento interno o externo	14. Selección del finalista
7. Definir fuentes de reclutamiento	15. Información del puesto detallada por escrito
8. Recepción de documentos de candidatos	16. Proceso de admisión e inducción al personal

Fuente: Alles, M. (2006).

#### **3.1.4. Estrategias implementadas en el proceso de Reclutamiento y Selección**

##### **Entrevistas por Competencias**

Las entrevistas por competencias parte desde la descripción del puesto, de acuerdo al nuevo cambio de gestiones, donde el tradicional (descripción de tareas, obligaciones y responsabilidades), queda en un segundo plano y la prioridad son las competencias que requiere el perfil. Las competencias se evidencian, tal como menciona McClelland (en López, 2010), en las labores dentro de la organización, puesto que *“el colaborador en la medida que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer, en cada momento y de manera satisfactoria”*.



Con ello, entendemos que las competencias implican la capacidad humana para realizar actividades esperadas en una organización, establecimiento o situación. Tal como menciona Spencer y Spencer (en López, 2010):

*“La competencia es una característica subyacente (parte profunda de la personalidad) en un individuo que está causalmente relacionada (que anticipa u origina el comportamiento y desempeño) a un estándar de efectividad (criterio para afirmar si tiene resultados o no) y/o desempeño superior en un trabajo o situación”.*

En pocas palabras, y en concordancia con Levy-Leboyer (1997), podemos afirmar que *“las competencias son comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y los transforman en más eficaces para una situación dada”.*

La importancia de aplicar la entrevista por competencias a la hora de escoger al candidato, parte de lo mencionado por Muñoz (2002), donde:

- Se concentra mayor información del candidato para predecir su comportamiento dentro de la empresa.

- Evita que el desempeño en una sola competencia determine la decisión de contratación. Todas las competencias necesarias son evaluadas.

- Analiza las fortalezas y debilidades de los candidatos.

- Se sigue un formato de entrevista, y evita que se realicen preguntas no relacionadas al puesto y proporcionan normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

## **Metodología STAR**

Una de las técnicas más conocidas y utilizadas al 2020 para predecir comportamientos y afirmar las competencias que presenta cada candidato. Muñoz (2002) menciona que la técnica STAR en una entrevista ligada a la recopilación de ejemplos comportamentales del candidato. Estos ejemplos del comportamiento nos ayudan a conocer cómo los candidatos han actuado frente a ciertas circunstancias laborales, con lo cual se evidencia la experiencia y conocimientos adquiridos, y cómo esto lo ha podido consolidar junto con su personalidad.

Si bien, en una entrevista tradicional podemos recopilar toda la información necesaria para el proceso del candidato, en la entrevista bajo la metodología STAR, no solo es tener la información, sino también, tal como comenta Muñoz (2002), saber las acciones realizadas, situaciones o circunstancias en las que se produjeron y los resultados alcanzados.

Muñoz (2002) realiza un pequeño esquema para poder entender a qué nos referimos con STAR y cómo aplicarla:

S/T = Situación o tarea (Lo que sucedió)

A = Acciones realizadas (Lo que realizó)

R = Resultados o cambios alcanzados (Lo que obtuvo)

**SITUACIÓN:** Conocer la situación no solo es saber qué sucedió. Sino implica también saber los motivos y circunstancias que rodean a la situación. Este tipo de situaciones suelen ser: Cambios de responsabilidades del puesto, demandas por un cliente o gerente, condiciones laborales, responsabilidades profesionales y desafíos para cumplir en un plazo determinado o en equipo.

**ACCIÓN:** Es la información más relevante de la técnica, puesto que revela el comportamiento del candidato frente a las demandas de la situación o tarea. En este punto, suele suceder que los candidatos ofrecen información concreta, sin embargo, debemos averiguar detalle a detalle, los pasos o estrategias que se implementaron en tal acción.

**RESULTADOS:** Luego de verificar que acciones tomó el candidato, éstas deben tener un resultado, el cual puede tener un impacto positivo o negativo dentro de la organización. En este punto podemos observar la eficiencia y eficacia de los candidatos a la hora de tomar decisiones comportamentales frente a demandas laborales.

### **Assessment Center (AC)**

Para definir el AC, Grados (2004) nos menciona que es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (p.21).

Con ello, podemos deducir que, el assessment center es un proceso que cuenta con diversas técnicas a utilizar, en espacios simulados ya preparados, donde cada candidato tendrá la misma probabilidad de demostrar todas sus competencias y habilidades frente al puesto.

Sin embargo existen criterios para determinar, que es un Assessment Center y que no lo es. Según Hermelin, Lievens Robertson (2007) se debe incluir 2 o más métodos durante el procedimiento, donde por lo menos uno sea individual y el otro grupal; deben

haber más de 2 asesores que observen el comportamiento de los evaluados en los ejercicios de simulación; los métodos para realizar la evaluación deben ser integrados por un procedimiento estadístico, teniendo una calificación global de evaluación; y el proceso debe durar por lo menos 2 horas.

La ventaja que tiene realizar estos procesos de AC, es que, según Heinsman et al (2007), si los ejercicios están desarrollados y fuertemente vinculados a los comportamientos de labor futura, estos pueden proporcionar información sobre el potencial y futuro rendimiento del candidato.

### **3.3. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES**

Dentro de las contribuciones realizadas con el trabajo en mención, podemos destacar el impacto en el proceso de contratación del personal solicitado por parte de la empresa, puesto que el proceso se realizó en base a un proyecto ya diseñado y sistemático, realizando cada fase del proceso, lo que nos llevó a presentar a la terna de candidatos de acuerdo al perfil solicitado, cumpliendo con las expectativas del cliente, tanto en la incorporación del personal como en el seguimiento del mismo.

Por otro lado, este trabajo aporta, tanto a esta empresa como a otras organizaciones, a la importancia de laborar con la tercerización de sus funciones (en esta oportunidad de reclutamiento y selección), puesto que, trabajar de la mano con una consultora, no solo genera mayor efectividad y eficiencia en el resultado, sino también, evita los sesgos, como el efecto halo, que puede haber en un proceso de selección. Trabajar de la mano con una consultora brinda ética y confianza en el proceso.

Para finalizar, dentro de esta experiencia, pude aportar con la elaboración de una guía en el proceso de recopilación de datos, para acortar tiempos de eficiencia. Sin duda, esta guía servirá para futuros procesos para el ahorro de recursos y tiempos en los nuevos proyectos.

## CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección no solo es un proceso de buscar y colocar en los requerimientos de las empresas, al postulante que se encuentre interesado. Sino mas bien, es una estrategia de atracción del candidato potencialmente apto, y seleccionar, de acuerdo a un perfil detallado del puesto, a la persona que no solo cumple con lo mismo, sino también que tiene las competencias para adaptarse a la cultura de la organización, para así poder aprovechar todo su potencial para la empresa y que pueda tener el desarrollo como profesional esperado.

Por otro lado, es importante resaltar que el proceso de selección no solo es una actividad que se realiza de manera aleatoria. Es un proceso organizado y sistematizado donde ha de cumplirse diversas fases y/o pasos a seguir, lo cual brinda objetividad y seriedad al proceso en sí. Así mismo, tener en consideración que cada proceso cuenta con sus técnicas o herramientas, las cuales van a permitir alcanzar los objetivos esperados.

Adicional a ello, hemos observado que trabajar de la mano con una consultora (tercerización de funciones) puede llegar a tener resultados positivos para una organización. Recordemos que tercerizar las funciones de la empresa no solo brinda objetividad al proceso, sino también evita irregularidades en el mismo.

Para finalizar, la experiencia realizada ha generado un impacto no solo en el desarrollo del profesional, sino también para la empresa, puesto que, al poder seguir el proceso ya sistematizado, con los pasos establecidos, y las herramientas seleccionadas para su uso (de acuerdo al perfil que busca la empresa), permitió encontrar a los candidatos deseados por el cliente, cumpliendo con los objetivos establecidos y afirmando tal resultado, en el seguimiento al colaborador para poder observar su desempeño.

## RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que, al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección, debemos ir de la mano con el perfil del puesto. Por ello, se recomienda conocer qué es lo que el cliente busca para la posición (experiencia, competencias, aptitudes, entre otras), y qué es lo que la empresa desea dentro de su organización (valores que sean parte de la cultura de la empresa).

Así mismo, se recomienda que cada proceso debe tener un orden estratégico y una metodología ya planificada, y para ello debemos conocer la posición a cubrir. Es importante tener en cuenta qué técnicas pueden funcionar en perfiles operativos, en mandos medios, en perfiles de gerencia, o si, por la solicitud del cliente, podemos realizar entrevistas individuales o de manera masiva.

Por otro lado, es importante evaluar la alianza con las consultoras que ofrecen los servicios de reclutamiento y selección. Tomar en cuenta si el presupuesto va acorde a lo esperado y si, con esta decisión se pueden lograr los resultados deseados.

Para finalizar, se recomienda al profesional a cargo, poder capacitarse dentro del área organizacional, puesto que, los profesionales preparados brindan mayor confianza al cliente para cualquier proceso y responsabilidad por otorgar. Así como también, podrá ayudar a la persona a cargo, a desenvolverse con mejor eficacia y eficiencia dentro de una organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.

Cancinos, A. (2015). *Selección de Personal y Desempeño Laboral* (tesis de grado).

Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Castaño, M., López, G. y Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (RyS)*. Colegio Oficial de Psicólogos de

Madrid, Madrid. Recuperado de:

<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>

Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la realidad, 2da edición*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.

Dolan, S., Valle R., y Schuller, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.

Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno



Heinsman, H., Hoogh, A., Koopman, P., y Van Muijen, J. (2007). Competencies through the eyes of psychologists: A closer look at assessing competencies. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15). pp, 412-427. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Hermelin, E., Lievens, F., y Robertson, I. (2007). The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta – analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15). pp, 405-411. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

López F. y Figueroa, C. M. (2008). *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA ediciones S.A.

Lopez, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), pp. 129-152. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Muñoz, L. (2002). *Entrevista de Selección por Competencias*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362\\_MunozSinisterraL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf)

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.

Soledad, M. en GARMENDIA (2014). *Política y Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal* (2), p.10. Recuperado de:  
[https://soportegarmendia.com/navegables\\_cursos/entrevistas/pdf01.pdf](https://soportegarmendia.com/navegables_cursos/entrevistas/pdf01.pdf)

Vallejo, J. (1996). *El proceso de reclutamiento y selección de Recurso Humanos* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de:  
<http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>

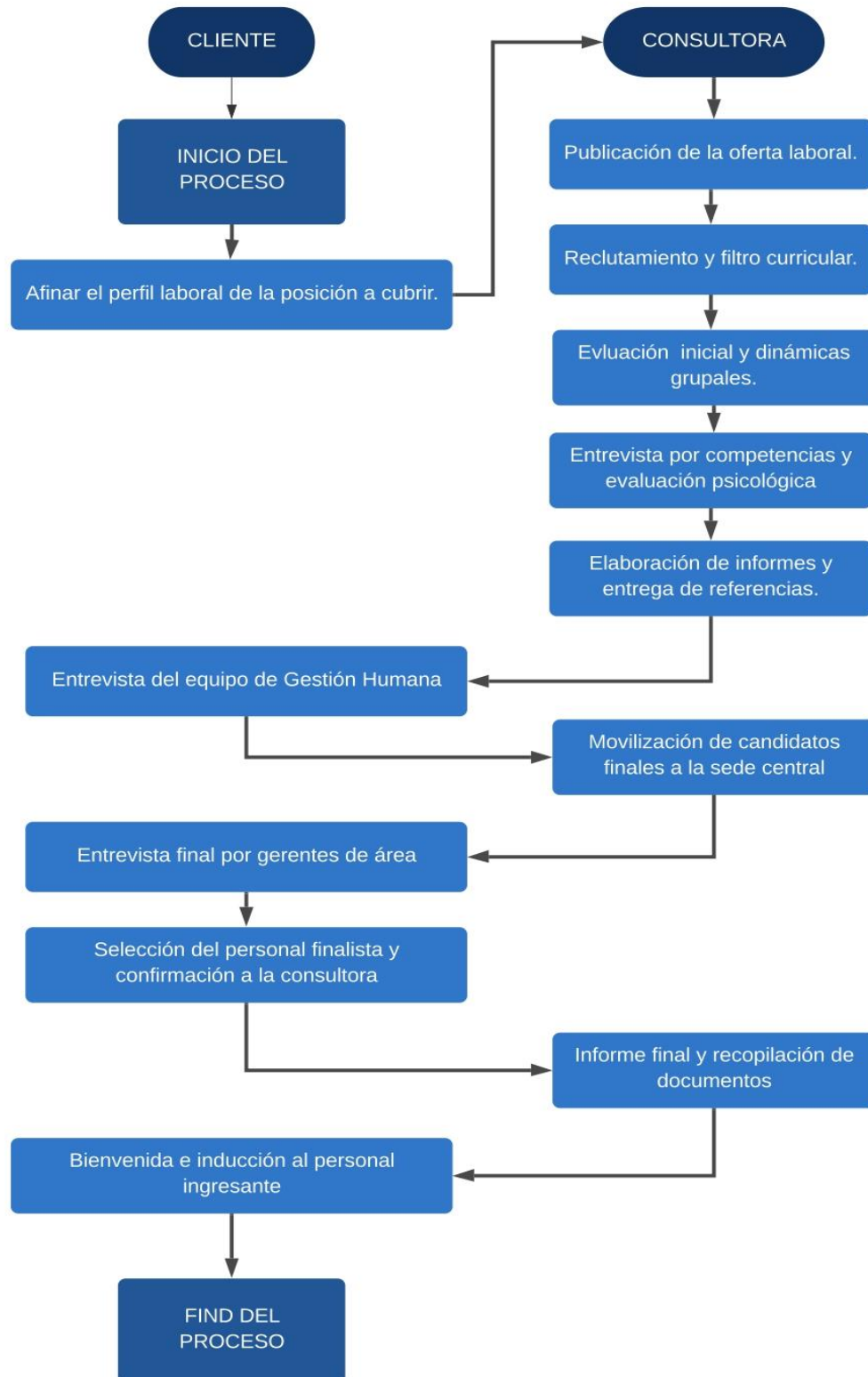
Ventura E. y Delgado S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Ediciones Paraninfo.

Werther, W. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill: México.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



ANEXO 2

GUÍA PRÁCTICA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA

---

Candidato:

Posición: **PRACTICANTE**

---

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO**

**1. Información familiar (Con quienes vive / a qué se dedican sus padres)**

---

---

---

---

**2. Intereses (Qué hace en su tiempo libre)**

---

---

---

---

**3. Interés por ingresar a Antamina**

---

---

---

---

**4. Información Extra (validación de perfil)**

---

---

---

---

## ANEXO 3

### MODELO DE INFORME FINAL

## INFORME PRACTICANTE

### REPORTE CONFIDENCIAL

#### I. IDENTIFICACION DEL POSTULANTE:

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **SALARIO ACTUAL: -** \_\_\_\_\_

**CARGO AL QUE POSTULA:** \_\_\_\_\_ **FECHA DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**ESTUDIOS:** \_\_\_\_\_ **RESPONSABLE DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

#### II. EVALUACIÓN:

Competencias Gold Fields (Banda B)		No presenta	Competencia por desarrollar	Competencia desarrollada	Altamente desarrollada
<b>Influencia</b>	Expresa expectativas positivas de lo que puede lograrse con el fin de generar energía, el entusiasmo y la confianza en el departamento / unidad. Reconoce, valida y anima a los demás a expresar sus ideas.				
<b>Colaboración</b>	Mantiene relaciones efectivas dentro de un equipo y alienta a otros a hacer lo mismo. Comparte información con todos los miembros del equipo.				
<b>Conciencia comercial</b>	Demuestra un buen entendimiento de los principios de seguridad y alienta a los equipos a hacer lo mismo. Comprende los principios básicos de cultura financiera y comercial, y cómo aplicarlos.				
<b>Desarrollo de sí mismo y de otros</b>	Muestra interés por mejorar el rendimiento. Busca información sobre el desempeño propio e investiga activamente oportunidades de desarrollo en consonancia con el nivel propio de trabajo. Identifica los puntos fuertes del equipo y las áreas de desarrollo y cómo el desempeño individual contribuye al éxito en conjunto.				
<b>Toma de decisiones</b>	Es disciplinado en el tratamiento de la información de acuerdo a las normas aplicables y / o procedimientos, demostrando seguridad en sus decisiones. Considera diferentes opciones antes de tomar una decisión. Toma decisiones oportunamente y las comunica a los demás.				

El profesional que suscribe no autoriza la publicación de este documento ni la entrega de esta información al postulante. La validez de este informe es de seis (6) meses a partir de la fecha de evaluación.

## ANEXO 4

### INFORME PRACTICANTE REPORTE CONFIDENCIAL

<b>Orientación a la acción</b>	Define los entregables y los objetivos con claridad. Anticipa el riesgo de no cumplir en tiempo y hace planes para mitigarlos Realiza seguimiento del progreso y lo analiza con los miembros del equipo Completa las tareas con soltura, sin poner en peligro las relaciones de seguridad, calidad o las personas.				
<b>Gestión de calidad y costo</b>	Evalúa la calidad del trabajo propio y el del equipo. Gestiona la asignación de los recursos de manera eficaz. Asegura que todas las políticas, procesos, sistemas y prácticas se cumplen a fin de garantizar la rentabilidad y la calidad. Ejecuta eficazmente las tareas dentro de las limitaciones de recursos asignados.				
<b>Inspiración y motivación</b>	Reconoce y agradece las contribuciones individuales y de equipo. Alienta a los miembros del equipo a lograr excelentes resultados Establece metas realistas y alcanzables, ayuda a los miembros del equipo a lograr los objetivos.				
<b>Curiosidad Intelectual</b>	Alerta a iniciativas de mejora continua para brindar una mayor de calidad del servicio para el negocio; las implementa, desarrolla y mantiene. Hace preguntas para mejorar la comprensión y busca el asesoramiento de expertos cuando sea necesario.				
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Acepta el cambio como una parte inevitable del trabajo del día a día Alienta a otros a abrazar el cambio, apoya activamente la implementación de cambios. Se ocupa de la resistencia al cambio mente con colegas y miembros del equipo.				

<b>Motivación por el cargo</b>	<b>BAJA ( )</b>	<b>MEDIA ( )</b>	<b>ALTA ( )</b>
--------------------------------	-----------------	------------------	-----------------

El profesional que suscribe no autoriza la publicación de este documento ni la entrega de esta información al postulante. La validez de este informe es de seis (6) meses a partir de la fecha de evaluación.

## ANEXO 5

### INFORME PRACTICANTE REPORTE CONFIDENCIAL

#### III. VALORES GF

Valor	Definición	CUMPLE	NO CUMPLE
SEGURIDAD	Si no podemos operar de manera segura, no operamos.		
RESPONSABILIDAD	Actuamos en forma responsable y nos preocupamos por el medio ambiente y por todos los grupos de interés (stakeholders)		
INTEGRIDAD	Actuamos con justicia, integridad honestidad y transparencia		
RESPECTO	Nos tratamos unos a otros con confianza, respeto y dignidad		
INNOVACIÓN	Alentamos la innovación, el emprendimiento y actuar como dueños del negocio.		
CUMPLIMIENTO	Trabajamos juntos en equipos y hacemos lo que decimos que vamos a hacer.		

#### IV. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

#### V. CATEGORIA DE EVALUACION:

<b>APTO</b>	El postulante cumple con los requisitos y competencias exigidos para el cargo. Su pronóstico de adaptación al puesto y a la Empresa es favorable. <b>Se sugiere contratación.</b>
<b>CON RESERVAS</b>	El postulante cumple con algunos requisitos y competencias exigidos para el cargo, pero presenta un regular desarrollo de otros que no son críticos para un buen desempeño de la función. Su pronóstico de adaptación para el cargo y la empresa es incierto. <b>Su contratación debe evaluarse en función de las recomendaciones señaladas en este informe.</b>
<b>NO APTO</b>	El perfil del postulante no se ajusta a los requisitos mínimos exigidos por la función ni a los requisitos mínimos exigidos por la compañía. <b>No se recomienda su contratación en GOLD FIELDS.</b>

El profesional que suscribe no autoriza la publicación de este documento ni la entrega de esta información al postulante. La validez de este informe es de seis (6) meses a partir de la fecha de evaluación.

Página 3 de 4

## FOTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN







