



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA UN PUESTO DE
UNA EMPRESA MINERA

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

CAROLINA SOFÍA MENDOZA CERRÓN

LIMA – PERÚ

2022

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

Presidente

Lic. Nidia Mercedes Torres Muñoz

Vocal

Lic. Elisa Beatriz Jefferson Morales

Secretaria

ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Mg. Mario Alberto Gallardo Vela

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, César Mendoza y María del Pilar Cerrón, por sus sacrificios y amor, es gracias a su soporte incondicional y fe en mis habilidades que soy capaz de dar lo mejor de mí siempre para conseguir mis metas. Sus enseñanzas y valentía me guían para seguir creciendo como persona cada día.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un profundo agradecimiento a mis seres queridos y amigos, por estar presentes en cada paso dado durante la elaboración de este proyecto. Por ser mis soportes emocionales y siempre estar dispuestos a brindarme una mano. En especial a mi amiga Wendy Hamasaki, quien siempre estuvo dispuesta a ir más allá sin esperar nada a cambio; y a mi hermana Carla Mendoza, quien con me apoyó con sus conocimientos.

Agradezco también a mi Alma Mater, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por haberme permitido ser protagonista de una formación académica y profesional de excelente calidad, por su excepcional equipo de expertos partícipes de mi enseñanza y el apoyo brindado a lo largo de este trayecto.

Finalmente, quiero manifestar mi agradecimiento al señor Eiichirō Oda, quien con su gran capacidad narrativa me inspiró a siempre ser constante al perseguir mis metas.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO.....	2
1.1 Datos generales de la institución	2
1.1.1 Visión	2
1.1.2 Misión	3
1.1.3 Objetivo organizacional	3
1.1.4 Valores	3
1.1.5 FODA de la institución	3
1.1.6 Organigrama.....	5
1.2 Puesto desempeñado.....	5
1.2.1 Plan de trabajo.....	7
1.2.2 Descripción general del ambiente laboral	10
1.3 Delimitación del área de trabajo.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 El proceso de selección de personal	11
2.1.1. Análisis de puesto y definición del perfil de puesto	14
2.1.1.1 Metodología para el análisis de puesto.	15
2.1.2 Proceso de reclutamiento	16
2.1.2.1 Fuentes de reclutamiento.....	17
2.1.3 Etapas del proceso de selección	18
2.1.3.1 Evaluación de currículum vitae.....	19
2.1.3.2 Evaluación psicolaboral del candidato.....	19
2.1.3.3 Evaluación técnica del candidato.....	20

2.1.3.4	Verificación de credenciales y referencias.....	21
2.1.3.5	Informe psicolaboral y decisión final.....	22
2.2	La selección de personal por competencias.....	22
2.2.1	Concepto de competencia	23
2.2.2	Evaluación de competencias	24
2.2.2.1	Entrevista por competencias.	24
2.2.2.2	Evaluación de competencias a través del <i>Assessment Center</i>	26
2.3	Antecedentes.....	27
2.3.1	Nacionales	27
2.3.2	Internacionales	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		31
3.1	Contextualización del problema	31
3.1.1	Problemática.....	31
3.1.2	Delimitación del problema.....	31
3.1.3	Estrategias de evaluación y medición	32
3.1.4	Procedimiento de la evaluación	46
3.1.5	Diagnóstico del problema	47
3.2	Intervención.....	47
3.2.1	Delimitación del problema.....	48
3.2.2	Objetivos de la intervención	48
3.2.3	Técnicas empleadas.....	48
3.2.4	Ejecución.....	49
3.2.5	Indicadores de logro.....	52
3.2.6	Monitoreo y evaluación de la intervención.....	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		56
4.1.	Descripción y análisis de los resultados	56

4.2 Comparación de resultados de ambos candidatos	77
4.3. Reflexión de la experiencia	85
RECOMENDACIONES	89
CONCLUSIONES	91
REFERENCIAS	93
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA de la institución en la que se realizó la experiencia laboral	4
Tabla 2 Cronograma de actividades de la experiencia laboral.....	7
Tabla 3 Descripción de actividades realizadas en la presente experiencia profesional	8
Tabla 4 Descripción de los niveles de las competencias.....	33
Tabla 5 Descripción de competencias.....	34
Tabla 6 Formato de evaluación para la entrevista por competencias	43
Tabla 7 Tabla de criterios de evaluación para toma de decisión final	45
Tabla 8 Progreso del proceso de reclutamiento y selección de personal por etapas	50
Tabla 9 Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto “Supervisor de Mantenimiento Mecánico de Planta”	54
Tabla 10 Resultado de candidatos reclutados	56
Tabla 11 Resultados de presentación de currículum vitae.....	56
Tabla 12 Resultados de evaluación del currículum vitae.....	57
Tabla 13 Interpretación de los resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato “A”.....	58
Tabla 14 Interpretación de los resultados del Test liderazgo situacional del Candidato “A”.....	59
Tabla 15 Resultados de evaluación de competencias organizacionales por el método de entrevista STAR del candidato “A”	64

Tabla 16 Resultados de evaluación de competencias específicas por el método de entrevista STAR del candidato “A”	65
Tabla 17 Interpretación de los resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato “B”	68
Tabla 18 Interpretación de los resultados del Test de liderazgo situacional del candidato “B”	69
Tabla 19 Resultados de evaluación de competencias organizacionales por el método de entrevista STAR del candidato “B”	74
Tabla 20 Resultados de evaluación de competencias específicas por el método de entrevista STAR del candidato “B”	75
Tabla 21 Cuadro comparativo de los resultados de los Candidatos “A” y “B”	83
Tabla 22 Propuestas de herramientas a utilizar en un Assessment Center	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la institución en la que se realizó la experiencia laboral	5
Figura 2 Relación de la selección de personal con las diferentes áreas administrativas.	12
Figura 3 Esquema general proceso de reclutamiento y selección de personal	13
Figura 4 Resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato “A”.....	58
Figura 5 Amplitud de liderazgo del candidato “A”	59
Figura 6 Flexibilidad de liderazgo del candidato “A”	60
Figura 7 Resultados del Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas del candidato “A”.....	61
Figura 8 Resultado del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales del candidato “A”	62
Figura 9 Resultados de la evaluación técnica del candidato “A”.....	63
Figura 10 Resultados del test BFQ - Cuestionario Big Five del candidato “B” ...	67
Figura 11 Amplitud de liderazgo del candidato “B”.....	69
Figura 12 Flexibilidad de liderazgo del candidato “B”.....	70
Figura 13 Resultados del Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas del candidato “B”	71
Figura 14 Resultado del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales del candidato “B”	72
Figura 15 Resultados de la evaluación técnica del candidato “B”.....	73
Figura 16 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del BFQ - Cuestionario Big Five	77

Figura 17 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del Test de liderazgo situacional.....	78
Figura 18 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas	79
Figura 19 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales.....	80
Figura 20 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” de las entrevistas técnica	81
Figura 21 Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” de las entrevistas por competencias.....	82

RESUMEN

El presente trabajo expone un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, el cual tiene como objetivo incorporar personal altamente calificado para cubrir un cargo dentro de una empresa minera. A lo largo del escrito se presentan cada uno de los pasos a seguir desde el diseño, planificación del proceso, la evaluación, aprobación del proceso, hasta la puesta en marcha. Se llevaron a cabo las etapas de análisis de puesto, definición del perfil del puesto, reclutamiento, evaluación de currículum vitae, evaluación por competencias, evaluación técnica, verificación de referencias y credenciales, y la conformación del informe final. Para la evaluación por competencias se emplearon instrumentos como el BFQ - Cuestionario Big Five, el test liderazgo situacional, Wonderlic - Habilidad para resolver problemas, PHG - Prueba de Habilidad Gerencial y el modelo STAR. Todo lo mencionado anteriormente se planificó considerando herramientas y plataformas que permitan la comunicación de manera virtual. Finalmente, fueron dos los candidatos ofertados para ocupar el puesto de trabajo.

Palabras clave: Reclutamiento y selección, competencias, modelo STAR, *Assessment Center*.

ABSTRACT

This work exposes a recruitment and selection process based on competencies by incorporating highly qualified personnel to fill a position on a mining company. Every step will be demonstrated throughout the present paperwork, from the designing, planning the process, evaluation and approval, to the implementation. The execution was done by developing the phases of job description analysis, defining the job description, recruitment, resume evaluation, competencies evaluation, technical evaluation, verification of references and credentials, and the final report; being the competencies evaluation made through utilizing tools like the BFQ - Big Five Questionnaire, The Situational Leadership Style, Wonderlic Contemporary Cognitive Ability Test, Test of Management Skills, and the STAR model. All of the before mentioned was planned considering that every device and platform needed to allow virtual communication. Finally, the results obtained were two candidates who could, potentially, occupy the job offered.

Keywords: Recruitment and Selection, Competencies, STAR model, Assessment Center.

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente escrito es plasmar la experiencia laboral en la que se llevó a cabo un proceso de reclutamiento interno y selección de personal de principio a fin, demostrando y justificando su aplicación a través de conceptos, fases a desarrollar, herramientas, técnicas y, finalmente, la obtención de resultados.

A lo largo de la historia, las sociedades han afrontado diferentes desafíos, lo cual ha demandado en las personas la adaptación constante. Esto incluye el ámbito profesional y corporativo si tomamos en cuenta que las instituciones están compuestas por grupos de individuos.

En la actualidad, el estudio de los Recursos Humanos está enfocado en asegurar el bienestar de las personas que conforman una organización, siendo uno de los ámbitos el de reclutamiento y selección de personal. Esto último involucra la entrada de los diferentes sujetos a las propias organizaciones, es decir, estudiar y escoger entre el talento disponible el que mejor pueda desempeñarse dentro del contexto. Por lo tanto, realizar un proceso de selección por competencias permite analizar el potencial de las personas de manera predictiva; no solamente a nivel de conocimientos, sino también a nivel de particularidades personales y habilidades blandas.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Datos generales de la institución

La institución en la que se laboró es una consultora que ofrece servicios de Recursos Humanos relacionados a la selección de personal, capacitación y gestión del rendimiento. La misma inició operaciones en el año 2008, y obtiene presencia internacional en Colombia desde el año 2012. Cuenta con aproximadamente 10 empleados y socios, quienes apoyan cada una de las áreas dentro de *headhunting* - evaluación de competencias y consultoría - formación. De igual manera, la consultora tiene la capacidad de brindar servicios como búsquedas gerenciales y de mandos medios, evaluación de competencias, consultoría en gestión de recursos humanos, gestión del talento y capacitación; a sus clientes dentro de diferentes industrias como minerías, editoriales, constructoras, entre otras.

Cabe resaltar que, se realizó una solicitud al gerente general de la empresa consultora de recursos humanos y al cliente para poder hacer uso de la información requerida para realizar satisfactoriamente el presente escrito. La única condición exigida fue la de salvaguardar la confidencialidad y el anonimato de las partes involucradas.

La consultora de Recursos Humanos presenta la siguiente información:

1.1.1 Visión

La visión de la consultora de Recursos Humanos es: “Ser reconocidos como un *partner* en la gestión de talento humano de nuestros clientes”.

1.1.2 Misión

La misión de la consultora de Recursos Humanos es: “Contribuir al desarrollo de nuestros clientes, a través de la identificación y desarrollo de talento, en función de las necesidades y características culturales de cada organización. Así como, contribuir al desarrollo congruente y a la calidad de vida de las personas involucradas en los procesos que conducimos”.

1.1.3 Objetivo organizacional

El objetivo organizacional de la consultora de Recursos Humanos es: “Apoyar a sus clientes en la identificación, evaluación, reclutamiento y desarrollo de talento, ajustando el tratamiento a cada necesidad específica y en función de la envergadura de su organización”.

1.1.4 Valores

Del mismo modo, la organización presenta los siguientes valores institucionales:

- Espíritu de *Partnership*.
- Sentido de urgencia.
- Creación de valor sostenible en el tiempo.
- Involucramiento con los resultados.
- Confidencialidad.

1.1.5 FODA de la institución

A continuación, se presenta en la tabla 1 el análisis institucional a través de la matriz FODA:

Tabla 1*Análisis FODA de la institución en la que se realizó la experiencia laboral*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
a) Fidelidad por parte de sus clientes	a) No cuenta con un ambiente físico propio.
b) Variedad de servicios dentro del ámbito de Recursos Humanos como Selección de personal, Capacitación, Evaluación del Rendimiento y Gestión de Recursos Humanos.	b) Empresa limitada en colaboradores en planilla.
c) Gran clima organizacional.	c) Sin capacidad de brindar insumos tecnológicos como una laptop.
d) Líderes de trato horizontal.	d) Urgencias a deshoras.
e) Autonomía al trabajar.	e) Dificultad para encontrar socios nuevos.
f) Confianza mutua con el equipo.	f) Falta de plan de capacitación para el personal de la empresa consultora de Recursos Humanos.
g) Tienen clientes líderes en sus mercados.	g) Falta de manejo en redes sociales.
h) Generan oportunidades de aprendizaje.	h) Falta de plan de publicidad.
i) Constante reconocimiento a logros.	i) Procesos de gestión poco claros o no establecidos
j) Presencia internacional en el mercado colombiano.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
a) Reactivación de empresas post pandemia.	a) Pandemia del COVID 19.
b) Posibles socios por parte de empresas innovadoras.	b) Inestabilidad política.
c) Tecnologías novedosas cada día más accesibles.	c) Subida en el costo de insumos tecnológicos y virtuales por el alza del dólar.
d) Globalización e interconexión.	d) Devaluación de actividades empresariales relacionadas a los Recursos Humanos por la crisis económica resultante de la pandemia del COVID 19.
e) Facilidad para emprender de manera internacional.	e) Creciente competencia en el rubro.
f) Creciente cantidad de gente desempleada brindando más opciones para encontrar y contratar talento disponible en el mercado.	f) Cambios en la política internacional.
g) Nuevos potenciales trabajadores pertenecen a una generación nativa tecnológica.	g) Crisis económica mundial.
h) Búsqueda de ser una empresa líder en el	h) Cambios en mercados cada vez más demandantes y modernos.

mercado internacional.

- i) Tendencia a realización de “home office” en toda la nación, facilitando la posibilidad de ahorrar y gestionar mejor los insumos como tiempo y dinero

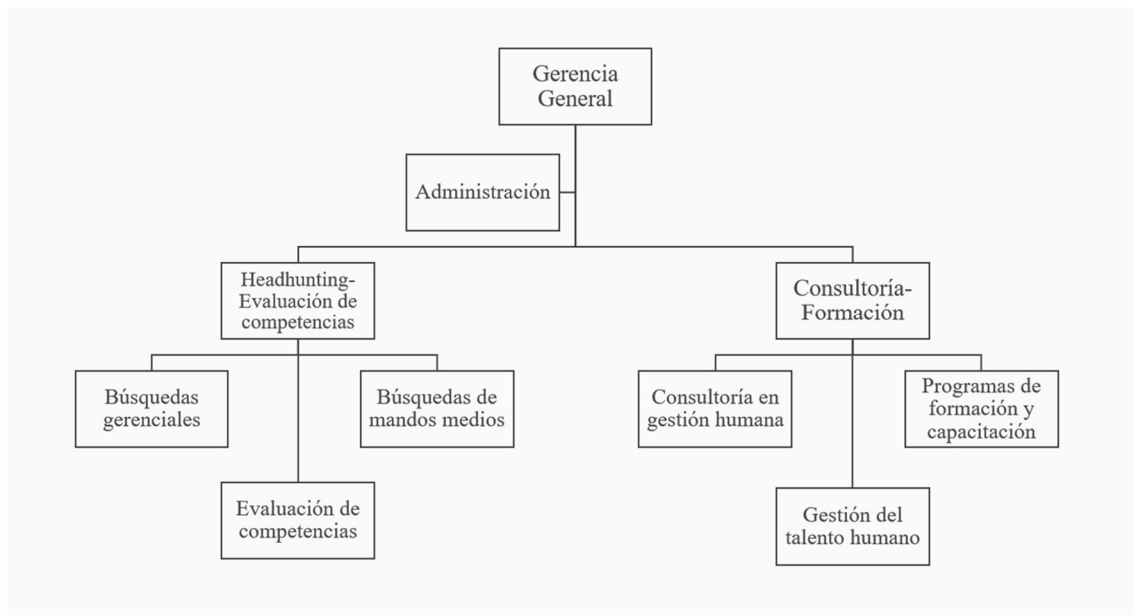
Nota. Datos tomados a partir del análisis FODA. Fuente: elaboración propia basado en el análisis de la organización

1.1.6 Organigrama

A continuación, en la figura 1 se presenta el organigrama empresarial:

Figura 1

Organigrama de la institución en la que se realizó la experiencia laboral



Nota. La figura muestra el organigrama de la institución. Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida por parte de la empresa.

1.2 Puesto desempeñado

El puesto desempeñado es: “Asistente de Selección y Recursos Humanos”.

Este tiene como objetivo apoyar en la ejecución de los diferentes procesos de reclutamiento y selección de personal, asimismo, realizar trabajo administrativo

para garantizar una atención de calidad a los diferentes clientes. Dentro de las principales funciones se encuentran:

- Apoyar en revisión de perfiles de mando medio para diferentes clientes de variados rubros empresariales como minería, constructoras, editoriales, entre otras.
- Realizar convocatorias laborales a través de las diferentes plataformas 2.0 como LinkedIn y de manera interna.
- Evaluar de hojas de vida y verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos requeridos por el perfil de puesto.
- Realizar entrevistas preliminares a candidatos a través de teléfonos celulares para asegurar formalidades y la veracidad de las hojas de vida.
- Entrevistar a los candidatos para dar una apreciación acerca del estado actual de las competencias a cumplir requeridas por el perfil de puesto.
- Coordinar entrevistas y evaluaciones según la disponibilidad de los candidatos, y del evaluador y/o entrevistador.
- Elaborar informes psicológicos sobre candidatos en los cuales se comprenden las evaluaciones de los procesos de reclutamiento y selección.
- Realizar labores de *headhunting* para los puestos más profesionales en el mercado.
- Apoyar en mapeos organizacionales a empresas competidoras a pedido del cliente a razón de identificar posibles candidatos para futuros procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Preservar la documentación relacionada a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

El cargo de Asistente de Selección y Recursos Humanos pertenece al área de “*Headhunting*-Evaluación de competencias” y reporta directamente al Gerente General.

1.2.1 Plan de trabajo Las actividades generales estuvieron orientadas al apoyo de los procesos de reclutamiento y selección de personal a los diferentes clientes solicitantes, siendo la más relevante una empresa minera líder en el mercado.

A continuación, en la tabla 2 se presentan las funciones realizadas en la labor profesional:

Tabla 2

Cronograma de actividades de la experiencia laboral

Actividad	Año 2020										Año 2021		
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Apoyo en trabajo administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mapeo de estructuras organizacionales			X	X				X	X	X			X
Revisión de perfiles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realización de convocatorias virtuales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión de currículum vitae	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realización de entrevistas por competencias						X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración de informes psicolaborales						X	X	X	X	X	X	X
Realización de llamadas preliminares	X	X	X	X	X	X	X	X				

Nota. La tabla presenta el cronograma de la experiencia laboral. Fuente: elaboración propia a partir del trabajo realizado.

A continuación, en la tabla 3 se detallan las funciones de la experiencia laboral con sus respectivos porcentajes de participación:

Tabla 3

Descripción de actividades realizadas en la presente experiencia profesional

Etapas	Funciones Realizadas	Porcentaje
Análisis de puesto y definición de perfil de puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico de Planta”	<p>-El asistente de selección y recursos humanos se encargó de realizar preguntas acerca de las necesidades del cliente (acerca del área a trabajar, características del equipo, personalidad de la persona ideal para el área, habilidades blandas de la persona ideal para el área, etc.).</p> <p>-El gerente general se encargó de hacer preguntas acerca de las funciones y credenciales necesarias debido a su amplio conocimiento de puestos en el ámbito minero.</p> <p>-La decisión final de la conformación del perfil de puesto fue realizada en conjunto (gerente general, asistente de selección y recursos humanos, y el cliente).</p> <p>-El asistente de selección y recursos humanos conformó el documento final (Anexo A).</p> <p>-El asistente de selección y recursos humanos, y el gerente general diseñaron en conjunto la intervención en tanto a días necesitados, competencias a evaluar, herramientas, plataformas y canales a utilizar.</p>	50%
Diseño de la intervención	<p>-El asistente de selección y recursos humanos, y el gerente general diseñaron en conjunto la intervención en tanto a días necesitados, competencias a evaluar, herramientas, plataformas y canales a utilizar.</p>	50%

Reclutamiento	-El asistente de selección y recursos humanos se encargó de enviar los correos de invitación al personal interesado en participar del proceso de selección. -El cliente se encargó de publicitar el puesto en el área de “Planta de Tratamiento de Agua”.	50%
Evaluación de Currículum Vitae	-El asistente de selección y recursos humanos comparó los Currículum Vitae de los candidatos interesados con el perfil de puesto.	100%
Evaluación por pruebas psicológicas	-La aplicación y análisis de las pruebas fueron realizadas por una empresa tercerizada especializada. -El asistente de selección y recursos humanos realizó el informe integrador de los resultados de las pruebas psicológicas.	20%
Evaluación técnica	-Un colaborador de la empresa minera experto en la materia realizó todas las preguntas técnicas, las planificó y las evaluó.	0%
Entrevista STAR	-El asistente de selección y recursos humanos realizó los formatos de evaluación STAR para evaluar las competencias, conformó las preguntas, hizo las preguntas al candidato y evaluó las competencias según los formatos.	100%
Verificación de referencias	-El asistente de selección y recursos humanos realizó llamadas a las referencias de los candidatos y llevó a cabo la pequeña entrevista.	100%
Verificación de credenciales	-El asistente de selección y recursos humanos comparó lo declarado en el currículum vitae de los candidatos con la documentación presentada.	100%
Realización del informe final	-El asistente de selección y recursos humanos elaboró el informe final de cada uno de los candidatos.	100%

Nota. La tabla muestra la descripción de actividades realizadas en la presente experiencia profesional. Fuente: elaboración propia.

1.2.2 Descripción general del ambiente laboral

El Gerente General fue el encargado de supervisar directamente el trabajo del asistente de selección y recursos humanos. La relación laboral con este fue amical, cercana y de apoyo al aprendizaje. Por otro lado, no hubo contacto directo con otras áreas dentro de la empresa. Las actividades fueron realizadas de manera remota a través de las plataformas virtuales de comunicación como videollamadas y redes sociales.

1.3 Delimitación del área de trabajo

La línea de investigación a abordar es la de “Comportamiento Organizacional” porque estuvo centrada en un pilar de la Gestión de Recursos Humanos y, por consiguiente, de la organización: El proceso de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 El proceso de selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal existe como respuesta directa a una necesidad organizacional, siendo esta la de llenar el espacio físico y/o funcional en la compañía (Chila y Verdezoto, 2020). Cada puesto es crucial para que haya productividad y crecimiento dentro de la institución; esta concepción aumenta sobre todo si se hace hincapié en el hecho de que una organización es un conjunto de personas que, con sus determinadas funciones, pautas e individualidades, trabajan juntas para llegar a una meta institucional (Gambino y Pungitore, 2020).

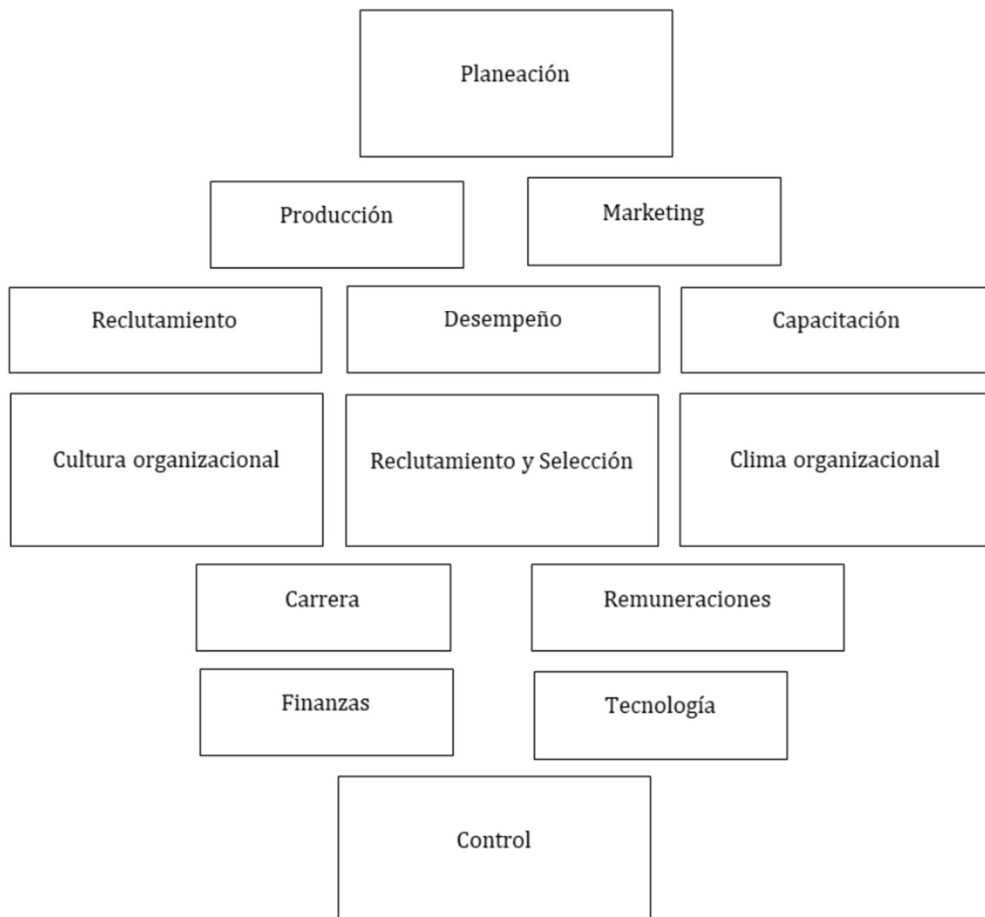
Antes de ahondar en lo que es un proceso de selección, es menester primero abarcar brevemente el paso previo a este, es decir, el proceso de reclutamiento. Este involucra la atracción/obtención de aquellos individuos que, dentro de lo posible, cumplan con las características necesarias para desempeñarse exitosamente en el marco de la vacante a ocupar. Es a partir de la llegada de personas capaces o dispuestas a llenar el puesto ofertado que comienza el procedimiento de selección de personal (Louffat, 2018).

Según Martínez y Vargas (2019), la selección de personal constituye un conjunto de procesos, evaluaciones y análisis cuyo producto es arrojar el candidato más idóneo para llenar el puesto de trabajo disponible. Además, es importante recalcar en que el desarrollo del proceso de selección de personal ha de ser diseñado para que este el resultado sea meritocrático, llegando a la conclusión del proceso gracias a la valoración objetiva de los sujetos según sus habilidades, competencias, personalidad y potencialidades.

Para Louffat (2018), el procedimiento de selección no es aislado, ni mucho menos ajeno al funcionamiento de la institución, puesto que, este depende y aporta al sistema organizacional como un proceso administrativo fundamental. A continuación, en la figura 2 se puede apreciar un esquema de cómo se interconectan las diferentes áreas organizacionales y el posicionamiento de la selección de personal:

Figura 2

Relación de la selección de personal con las diferentes áreas administrativas.



Nota. Adaptación de reclutando y seleccionando al personal. Fuente: Louffat (2018, p. 226).

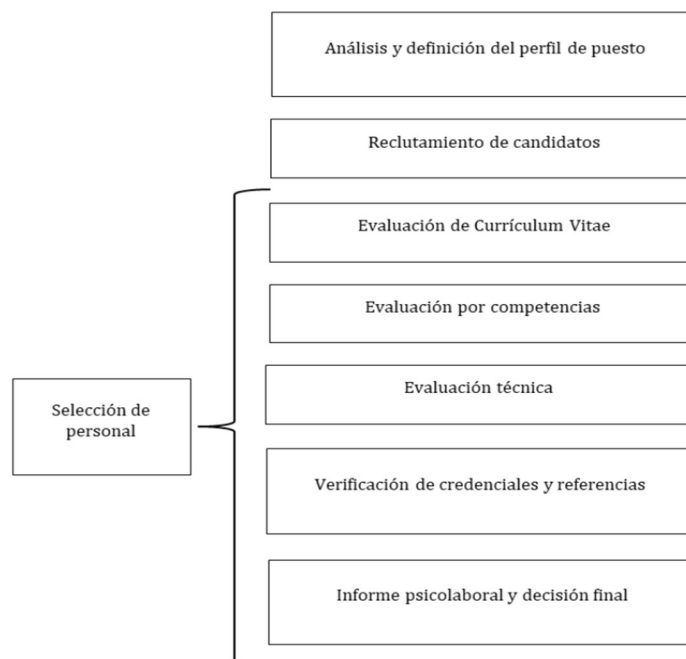
Según Montoya et al. (2016), los criterios a través de los que se seleccionará el personal dependen y afectan directamente cada aspecto de la institución, desde

el conocer la necesidad específica, el perfil del puesto, la cultura organizacional, etc., hasta el impacto en el presupuesto y la visión de la compañía en el mercado. Es fundamental que el profesional a cargo del proceso de selección tenga conocimiento de los objetivos institucionales y la conservación del grupo humano que conforma la organización. Por otra parte, Arteaga (2016), considera al proceso de selección como uno de los cimientos más importantes de la organización ya que en este se analizan y filtran personas que, con sus capacidades y actitudes, van a pasar a formar parte de la institución. Diseñar un proceso de selección de personal completamente basado en los estándares empresariales es crucial cuando se trata de conseguir altos niveles de competitividad, eficacia, productividad y satisfacción.

A continuación, en la figura 3 se presenta un esquema básico con pasos que todo proceso de selección efectivo debe cumplir:

Figura 3

Esquema general proceso de reclutamiento y selección de personal



Nota. La figura muestra el esquema general proceso de reclutamiento y selección de personal. Fuente: elaboración propia en base a revisión de bibliografía.

2.1.1. Análisis de puesto y definición del perfil de puesto

Previo al inicio de un proceso de selección de personal es necesario determinar el propósito de éste. Si bien la meta es llenar un puesto ofertado, este puesto debe contar con una descripción exacta, dado que la necesidad dentro de la organización también es específica. Por lo tanto, ha de realizarse un análisis holístico previo.

Arbaiza (2016), define el análisis de puesto como un estudio del contexto organizacional y los roles que la conforman, siendo el resultado una recopilación de los requisitos necesarios para que cierto cargo tenga éxito al desempeñarse en una determinada institución. Además, menciona que este análisis no se da solamente a nivel de los conocimientos técnicos necesarios, sino también a nivel de personalidad, aptitud y competencias; esto debe darse considerando los objetivos del puesto, sus funciones, responsabilidades y, sobre todo, los sistemas organizacionales como los equipos, la cultura o las diferentes áreas empresariales.

Para Corvo (2018), los pasos para realizar un análisis de puesto de manera efectiva son los siguientes:

- Plantear metodología del análisis de puesto.
- Anunciar la ejecución del proceso a los agentes que participarán.
- Recopilar la información acerca de responsabilidades y tareas.
- Definir las características del puesto.

Asimismo, afirma que, una vez que el investigador obtiene las responsabilidades y tareas del puesto, este pasa a definir qué requisitos orientados a la tarea y al colaborador han de considerarse al momento de realizar el consolidado; por tanto, el resultado será la definición de perfil de puesto, el cual es

la descripción completa de todos los requisitos y características que la persona que cubra el puesto laboral debe satisfacer de la manera más exacta posible.

2.1.1.1 Metodología para el análisis de puesto.

La Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN, 2020), considera que los principales métodos para recopilar información en un estudio de análisis del puesto son:

Observación.

Consiste en observar con detenimiento a los colaboradores en sus actividades diarias laborales y realizar anotaciones. El profesional puede acercarse al colaborador para esclarecer dudas. Se recomienda llevar a cabo este método por la mayor cantidad de tiempo posible.

Entrevista.

Son conversaciones dirigidas entre el profesional realizando el análisis de puesto y el colaborador acerca de las responsabilidades y tareas de este último.

Cuestionario.

Posterior a la observación y/o entrevista, se realizan los cuestionarios. Estos son documentos constituidos de aquellas funciones realizadas por los colaboradores según la información recopilada anteriormente redactadas como acciones. Luego, los documentos son presentados a los supervisores de las diferentes áreas y a expertos en la materia, quienes calificarán el contenido.

Incidentes críticos.

Reflexión entre los colaboradores de un área, o expertos en la materia, de aquellos eventos alterantes y problemáticos que ocurran, o puedan ocurrir, dentro de la labor.

Diarios de trabajo.

Son padrones llenados por los mismos colaboradores por cierta cantidad de tiempo para tener un registro de funciones realizadas, cuánto tiempo llevan realizarlas, eventualidades, dificultades y exigencias dentro del contexto laboral.

Finalmente, el Análisis de Puesto concluye en el Perfil del Puesto, el cual según Blasco (2017), es el documento en el cual se definirá, mediante una descripción, aquellas responsabilidades y deberes a cumplir, así como las características a poseer por parte de la persona que vaya a desarrollarlas.

2.1.2 *Proceso de reclutamiento*

Según Alles (2000), el proceso de reclutamiento se define como un conjunto de toma de decisiones y acciones dirigidas a la captación de aquellos sujetos capaces de, potencialmente, ocupar el puesto ofertado. Por su parte, Arturo (2019), conceptualiza el reclutamiento como las acciones realizadas por parte de una empresa para identificar y atraer una cantidad suficiente de sujetos virtualmente capaces de cumplir con los requisitos del puesto ofertado.

Estas acciones pueden ser realizadas de manera externa o interna a la compañía según la fuente de reclutamiento.

2.1.2.1 Fuentes de reclutamiento

Alles (2000), Arteaga (2016), así como Teja (2017), coinciden en establecer las fuentes de reclutamiento como aquellas estrategias y ámbitos a abordar para conseguir candidatos relevantes de la manera más eficiente según la situación o solicitud del área con la necesidad de contratación. Estas pueden ser:

Internas.

Se utilizan cuando se busca conseguir candidatos idóneos dentro de la propia organización; esta presenta diferentes ventajas como el de tener un costo muchísimo menor, sobre todo porque se están aprovechando los recursos humanos existentes, lo cual disminuye también la posibilidad de que el candidato no se adapte al puesto o a la institución. Entre las diferentes fuentes internas se tienen:

- La transferencia: involucra un desplazamiento lateral del individuo a otro puesto perteneciente a otra área organizacional.
- El ascenso: conlleva que el colaborador obtenga un puesto superior de manera vertical dentro de su propia área. El ascenso supone una mejoría en los beneficios laborales y la línea de carrera.
- Planes de carrera y sucesión: implica programas dentro de la empresa que permitan al colaborador ascender dentro de esta.

Los canales utilizados para la atracción de candidatos son: contacto directo con los colaboradores de la organización, contacto con los sindicatos, referencias de colaboradores, y publicaciones o avisos físicos o virtuales.

Externas.

Involucra la obtención de candidatos ajenos a la organización; entre las ventajas de esta fuente de reclutamiento se tiene el aporte novedoso que puedan

tener los colaboradores nuevos, aumentar la capacidad del recurso humano dentro de la empresa y el aprovechar al máximo todas las inversiones ya realizadas para los colaboradores actuales. Entre las diferentes fuentes externas se tienen:

- Publicaciones en diferentes medios de difusión: estos son anuncios que incluyen la descripción del perfil del puesto formulado con anterioridad, asimismo, han de agregarse detalles acerca de las formalidades del empleo como horario y una breve descripción de la empresa. Estas publicaciones pueden darse en medios clásicos como revistas o diarios, y/o también con un acercamiento más moderno a través del reclutamiento 4.0; este último se hace exclusivamente dentro del Internet, aprovechando los beneficios de plataformas virtuales laborales y redes sociales como *LinkedIn*, *Indeed*, *Bumeran* e, incluso, *Facebook* e *Instagram*, entre otras.

- Escuelas profesionales: consiste en encontrar candidatos a través del contacto y convenio con las diferentes universidades, institutos, colegios profesionales, etc.

- Agencias consultoras: son entidades que trabajan como medio de conexión entre el candidato y la empresa contratante. Estas agencias recopilan información acerca de los puestos ofertados de diferentes empresas los cuales, posteriormente, buscarán llenar con aquellas personas que se encuentran en búsqueda de empleo.

- Ferias de empleo: son eventos realizados por empresas, o conjuntos de empresas, para conectar con diferentes posibles colaboradores. Asimismo, en los eventos se ofrecen diferentes vacantes.

2.1.3 Etapas del proceso de selección

El proceso de selección de personal es un conjunto de etapas que han de llevarse a cabo de manera global. A continuación, se describen cada una de estas.

2.1.3.1 Evaluación de currículum vitae.

Portillo (2021), menciona que el currículum vitae, o CV, es un documento donde el candidato declara información relevante para la postulación durante el proceso de reclutamiento y, posteriormente, para el de selección. Este debe contener datos importantes como el nombre, datos de contacto, experiencia laboral y estudios como mínimo, de igual manera, pueden incluirse otros datos como logros, idiomas, certificaciones, competencias blandas, conocimientos tecnológicos, entre otros. Los requisitos del puesto junto con el criterio del propio del postulante son cruciales para la elaboración de dicho documento.

Esto complementa lo afirmado por Louffat (2018), quien considera a la evaluación curricular como el primer filtro el cual, dependiendo de la compañía o flexibilidad del empleador, es un factor decisivo que determina si el candidato pasa a la siguiente etapa; además, funciona como fuente de información de referencias laborales y credenciales.

2.1.3.2 Evaluación psicolaboral del candidato.

Según Lotito (2016), la evaluación psicolaboral del candidato se realiza con el propósito de examinar rasgos, capacidades, comportamientos o características psicológicas en los individuos. En un contexto organizacional, específicamente en el de selección de personal, esta evaluación brindará un *insight* de la *psique* del candidato dependiendo de cuales sean las capacidades específicas establecidas por la empresa para determinar el éxito laboral en el entorno real de trabajo.

Asimismo, Díaz (2020), hace énfasis en el hecho de que, a pesar de existir diferentes herramientas a utilizar en esta etapa del proceso, no es obligatorio emplearlas todas. La primera herramienta son las psicométricas, estas involucran

diferentes pruebas y cuestionarios capaces de evaluar la personalidad, capacidades cognitivas, características aptitudinales, etc. La definición de las pruebas a utilizar depende del criterio del evaluador. Esta decisión se toma teniendo en cuenta diferentes parámetros como definir lo que se quiere explorar, tiempo y disponibilidad de las pruebas. La segunda herramienta es el *Assessment Center*, el cual es un conjunto de pruebas situacionales que, al ser superadas por el candidato, permitirán al evaluador recopilar información acerca de la presencia, o falta de, ciertas características o competencias del primero. Por último, se tiene a la entrevista, la cual permite profundizar y obtener la mayor información posible acerca del candidato.

Lotito (2016), considera a esta última herramienta como el filtro más importante y donde se demostrará, o desechará, aquello descubierto en las evaluaciones por pruebas psicométricas o *Assessment Center*. Se realiza a manera de un intercambio comunicacional donde se podrá evaluar los requisitos mínimos (en términos de competencias, personalidad, capacidad cognitiva o conocimientos técnicos) necesarios para que el candidato pueda desempeñarse de manera exitosa. De esta forma se disminuirá la posibilidad de error y, por consiguiente, será más efectiva la gestión dentro de la organización.

2.1.3.3 Evaluación técnica del candidato.

Sánchez (2020), indica que la evaluación técnica del candidato tiene como finalidad examinar aquellos conocimientos especializados del puesto a nivel de la materia profesional. Esta puede realizarse por medio de la aplicación de diferentes instrumentos; la primera, y más utilizada, es la entrevista; en esta un experto, o el mismo profesional en selección, lleva a cabo una conversación dirigida en la cual

hace preguntas para que el candidato demuestre sus conocimientos profesionales. Mientras que, por otro lado, puede el evaluador contar con una prueba de conocimientos, siendo esta un examen con preguntas técnicas donde el candidato podrá demostrar su nivel de habilidades adquiridas durante del estudio y/o el ejercicio profesional.

2.1.3.4 Verificación de credenciales y referencias.

Según Louffat (2018) y Arbaiza (2016), en esta etapa del proceso se pasarán a evaluar las diferentes referencias y credenciales ligadas al puesto. Estas se dividen en:

- Las referencias laborales: refiere a los documentos que constatan los cargos ocupados anteriormente por el candidato y los contactos de colaboradores/subordinados/jefes para poder consultar la percepción del desempeño laboral de este.
- Las referencias académicas: son los documentos pertenecientes a grados, títulos y capacitaciones que el candidato afirma poseer.
- Las referencias penales: involucran aquellos antecedentes que evidencien problemas con la justicia o, incluso, sentencias al estar algunas ligadas a la privación del candidato para desempeñarse en ciertas disciplinas profesionales.
- Las referencias financieras: refieren al historial crediticio del candidato, lo cual podría ser un predictor de responsabilidad financiera y ciertos valores como la honradez.
- Las credenciales: son aquellos requisitos como licencias y/o certificaciones necesarias para ejercer ciertas disciplinas. No todos los ejercicios profesionales los demandan.

El resultado de la evaluación permite verificar aquellas acciones pasadas verbalizadas por el candidato y confirmar la veracidad de aquello declarado a través de la documentación, sirviendo de predictor de los principios y capacidades del sujeto para participar exitosamente en el ejercicio profesional.

2.1.3.5 Informe psicolaboral y decisión final.

Simón (2021), define el informe psicolaboral como un escrito elaborado por el evaluador, el cual abarca todos los resultados obtenidos a lo largo de las evaluaciones. El objetivo de este es presentarlo como referente informativo a quienes tomarán la decisión de contratación para que estos realicen la elección más idónea.

Finalmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal concluirá con la decisión final la cual, según Ruiz y Beltrán (2017), involucra el análisis y la comparación de la información de aquellos candidatos que pasaron por todas las etapas de evaluación para, posteriormente, decidir quién suplirá la necesidad de contratación.

2.2 La selección de personal por competencias

Delpueche (2022), afirma que, para que la selección de personal por competencias se lleve a cabo de manera exitosa, es necesario determinar las competencias previamente y cómo estas serán evaluadas. Estas competencias pasarán a ser seleccionadas durante el análisis de puesto, siendo así especificadas junto con sus respectivas descripciones y niveles de desarrollo requeridos. Es luego cuando, a través de las diferentes herramientas de selección de personal, se identifica la presencia de estas y qué tan desarrolladas las tiene el candidato.

2.2.1 *Concepto de competencia*

Para Corrales (2019), las competencias son características individuales de un candidato, las cuales servirán como indicadores que evidencian la posibilidad del éxito que pueda tener en cierto contexto laboral. Asimismo, Alles (2005), define una competencia como comportamientos medibles y observables que predecirán el desempeño del candidato en un determinado puesto de trabajo.

Existen diferentes modelos en cuanto a la clasificación de las competencias; McClelland Spencer y Spencer (1997), mencionan tres grandes grupos de competencias: competencias genéricas, competencias técnicas y competencias específicas. En cuanto a las competencias específicas, estas involucran aquellas características predictoras de éxito para cierto perfil, siendo estas excluyentes de las competencias técnicas, las cuales los autores definen como conocimientos declarativos o procedimentales aplicables a, exclusivamente, los conocimientos de una disciplina.

Por otro lado, Martínez y González (2018), consideran dos grandes grupos de competencias: las transversales, definidas como competencias básicas necesarias para tener éxito en cualquier ambiente laboral, puesto que, son generalizables y colectivas; y las específicas, que son competencias determinadas de manera particular para cierto puesto de trabajo, por tanto, en estas últimas también se incluyen las competencias específicas consideradas necesarias por la organización.

Por último, para Hinojo et al. (2020), la importancia de especificar cuáles son las competencias más relevantes determinadas para la organización y/o para determinado puesto es que estas tendrán, definitivamente, un impacto directo en la productividad y desarrollo empresarial; permite a la organización ser más efectiva

al gestionar el cambio y modernizarse, todo con la finalidad de adaptarse constantemente a un mercado cambiante cada vez más competitivo. En conclusión, determinar y potenciar las condiciones que permitan al individuo ser exitoso hará, por consiguiente, más viable el conseguir el éxito institucional.

2.2.2 Evaluación de competencias

A continuación, se presentan las herramientas y metodologías que permiten evaluar las competencias de un candidato.

2.2.2.1 Entrevista por competencias.

Alles (2011), afirma que el tipo de entrevista más eficaz es la entrevista de competencias por incidentes críticos, la cual se lleva a cabo a través de preguntas que refieran directamente a los comportamientos pasados de las personas.

Complementario a lo anterior, ESAN (2017), afirma que la metodología de la entrevista debe permitir establecer un espacio donde puedan surgir puntos de interés como ejemplos conductuales, situaciones laborales específicas, análisis del procesamiento de información y un análisis a la toma de decisiones. Por lo tanto, para cubrir tales necesidades, se estableció la metodología STAR, considerada la más utilizada y efectiva, porque permite al candidato exponer vivencias, hechos, decisiones, comportamientos y el uso de ciertas competencias durante su vida profesional. Esta labor permite identificar respuestas no verídicas.

La metodología STAR, creada por la consultora internacional en recursos humanos *Development Dimensions International*, en 1974 (Court, 2018), es la más utilizada en el contexto organizacional. Según LinkedIn Business (2019), consiste en una entrevista enfocada a realizar preguntas formuladas con el objetivo obtener como respuesta las acciones del entrevistado ante situaciones concretas. Estas

preguntas se darán en torno a una competencia específica. La palabra STAR es un acrónimo proveniente del idioma inglés donde la “S” significa situación, la “T” tarea, la “A” acción y la “R” resultado; por tanto, por cada competencia se plantearán preguntas para cada una de las siglas.

Indeed Editorial Team (2021), establece la aplicación la metodología STAR de la siguiente manera:

Situación.

Se hace la pregunta centrándose en el contexto sobre el cual sucedió cierta situación o surgió cierto reto a superar. La experiencia laboral sobre la que se cuestiona ha de ser relevante dependiendo del puesto para el cual se está seleccionando personal.

Tarea.

Lo principal en esta parte de la metodología es indagar acerca de las responsabilidades o roles distribuidos durante la situación propuesta en la etapa de Situación.

Acción.

Mediante las preguntas de acción se podrá explorar, a más detalle, cuáles fueron las acciones específicas o secuencia de pasos del entrevistado ante la situación o problema solucionado de manera exitosa. De esta manera se podrá explorar si estas encajan, o no, con lo esperado por la empresa.

Resultado.

Las preguntas de resultado deben llevar al candidato a exteriorizar qué fue lo obtenido posteriormente, o la resolución del problema planteado, dependiendo.

El candidato demostrará si el producto de la sucesión de sus acciones y razonamientos fueron efectivos.

2.2.2.2 Evaluación de competencias a través del *Assessment Center*

Díaz (2020), define el *Assessment Center* como una técnica que permite evaluar las competencias laborales de una persona a través de simulaciones, dinámicas de grupos, ejercicios situacionales, etc. La metodología de recolección de datos es mediante de la observación conductual, puesto que, serán la conductas, actitudes y aptitudes evidenciadas en la puesta situacional lo que nos dará un *insight* del candidato.

Pinilla (2006) y Díaz (2020), refieren que la evaluación y clasificación de las conductas evidenciadas de los candidatos han de ser realizadas por observadores experimentados o entrenados en la materia. El primer paso para realizar un *Assessment Center* es determinar la finalidad de este mismo, esto permitirá más adelante establecer los ejercicios a utilizar. La finalidad puede ser evaluar competencias laborales, determinar brechas entre los colaboradores de una organización, planificar el reforzamiento de ciertas estrategias, entre otros aspectos.

Lo anteriormente mencionado es complementado por Rengifo (2017), quien precisa que es necesario realizar una lista de registros por niveles según cada competencia a evaluar previo al diseño de las pruebas. Finalmente, ha de realizarse la puesta en escena, la cual debe ser grupal, permitiendo captar los factores diferenciadores entre los candidatos. Al llevar a cabo la simulación es importante contar con más de un observador y, por lo menos, un moderador, quien dará las instrucciones mientras los observadores recolectan datos. Al finalizar el *Assessment*

Center se obtendrá como resultado el formato de evaluación de competencias para cada uno de los candidatos.

Todo lo establecido anteriormente permite sintetizar que, el reclutamiento de personal y la selección por competencias involucra el estudio y planificación de diferentes definiciones, técnicas y herramientas capaces de ser integradas de manera efectiva. Dentro de los modelos teóricos orientados a las competencias como concepto, se tomó para el presente trabajo el propuesto por Martínez y González (2018), al ser este más moderno y englobar dentro de las competencias específicas lo que constituyen las competencias organizacionales.

2.3 Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes relacionados al presente estudio. Cabe recalcar que estas sirven de manera referencial dado que el presente trabajo involucra un formato e información sin antecedentes específicos.

2.3.1 Nacionales

Franco (2021), estructuró una propuesta de mejora del proceso de selección de personal para un hospital del Ministerio de Salud del Perú (MINSA) basado en el modelo de gestión de competencias. En base a la revisión bibliográfica se descubrió la importancia de establecer un proceso de selección en base al modelo mencionado anteriormente determinando, así como necesario el crear competencias genéricas a evaluar. Esto permitió establecer un criterio de exclusión para los candidatos y una línea base para los nuevos ingresos; permitiendo contar con la oportunidad de desarrollarlas en un futuro, por consiguiente, aumentar la ventaja competitiva a nivel organizacional. A través de recopilación de datos de carácter

cualitativo dentro de la institución, se determinaron las siguientes competencias a evaluar: Orientación a Resultados, Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo.

Jaramillo y Urquiza (2018), realizaron el estudio denominado “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017”, donde identificaron y determinaron las competencias laborales y las evaluaciones relevantes para cada uno de los puestos operativos. Se implementó una normativa de reclutamiento y selección de personal completa donde se establecieron los canales de reclutamiento y los principales instrumentos de evaluación: análisis del currículum vitae, la evaluación psicológica y la entrevista por competencias. Por último, se determinó que, durante la etapa de entrevista, las preguntas a realizar se formularían enfocadas a obtener conductas pasadas del candidato como respuestas.

Fuentes (2020), llevó a cabo la investigación titulada “Estrategia de selección de personal; para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC”, a razón de aumentar la presencia en el mercado de la institución. Tras un análisis del modelo organizacional, se realizaron perfiles de puesto junto con las competencias relevantes para cada uno, lo cual permitió realizar los formatos de *Assessment Center* y los formatos de entrevistas de personal por competencias según la metodología STAR. Finalmente, se establece como resultado del proceso de selección de personal un formato de informe final a razón de compendiar todas las evaluaciones y apreciaciones del candidato.

2.3.2 Internacionales

Pérez (2016), realizó el proyecto de “Diseño del modelo de selección por competencias en el área administrativa del Deportivo Saprissa de Costa Rica” en el

cual se respondió a la necesidad de contar con un sistema de abordaje de recursos humanos, lo que no existía con anterioridad al estudio. En este se adaptaron técnicas de preguntas de incidentes críticos y de metodología STAR a cada una de las áreas, además de procesos de evaluación a los candidatos tomando en cuenta tanto el área al que pertenece el puesto de trabajo como a su nivel de mando. El producto final fue un manual con diferentes pasos a tratar según el área y la familia de puesto con la necesidad.

Castillo (2019), realizó una labor parecida con el proyecto de maestría “Elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias como parte del proceso de selección de personal, dirigido al nivel gerencial de una empresa farmacéutica en Guatemala”, en el cual se analizaron los recursos y niveles organizacionales de la institución farmacéutica y, junto con un estudio de mercado, se establecieron competencias transversales relevantes al rubro y la propia cultura de la organizacional. Se elaboró una guía para la realización de entrevistas por competencias orientada a la fácil utilización por parte de los diferentes gerentes de la empresa farmacéutica. Se realizaron fichas con la metodología STAR equipadas con las definiciones de las diferentes competencias a medir para el puesto de “Representante Médico” con sus respectivos niveles y las preguntas a realizar. Al final de la guía se presenta un cuadro de ponderación final mediante el cual se podrá determinar si el candidato tuvo un desempeño positivo a lo largo de la entrevista ($\geq 60\%$ resultado positivo) o no.

Umaña (2017), llevó a cabo el “Diseño de modelo de selección por competencias en las oficinas centrales de *Thrifty Car Rental* Costa Rica” en el cual se realizó un profundo análisis organizacional para determinar un proceso

específico de selección de personal con el fin de mejorar la metodología de adquisición de capital humano, por tanto, competitividad en el mercado. El producto final fue establecer perfiles por competencias y un diccionario de competencias organizacionales, los cuales ayudaron a desarrollar preguntas mediante de la metodología STAR para cada puesto específico de la institución.

Palomino (2018), estableció el “Diseño de pruebas situacionales que apoyen los procesos de selección de personal en la compañía Gaseosa Hipinto S.A.S”. En esta investigación se analizaron los perfiles de cargo y establecieron diferentes competencias según la demanda del mercado y la necesidad organizacional. Por tanto, a través de la metodología STAR, se precisaron diferentes competencias a evaluar en cada uno de los puestos junto con las diferentes preguntas que abarquen un análisis profundo a estas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Contextualización del problema

A continuación, se expone a fondo las problemáticas a abordar y cómo estas pasaron a resolverse.

3.1.1 *Problemática*

Una empresa minera multinacional, la cual cuenta con 2,000 trabajadores solamente en Perú, se presentó a la consultora con la necesidad de contratar personal altamente calificado, especialmente en las áreas mantenimiento, pero con un perfil de liderazgo y gestión de personal debido a la expansión del negocio. Por tanto, con la finalidad de seguir brindando un servicio de calidad sobresaliente, solicitó el servicio de la empresa consultora en Recursos Humanos para que llevara a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.1.2 *Delimitación del problema*

- La problemática se centra exclusivamente en un proceso de selección de un “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”, puesto de mando medio para el área de “Mantenimiento de planta de tratamiento de agua”. El proceso estuvo basado en las competencias establecidas en el perfil del puesto.
- La empresa consultora se enfocó en la implementación del proceso de selección para el puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”, ya que no es deber de la consultora tomar las decisiones de contratación o, directamente, contratar colaboradores. Esas acciones serán tomadas por el cliente, la empresa minera.

- Los esfuerzos iniciales de reclutamiento fueron realizados por el cliente, asimismo, la aplicación y proceso de los resultados de las pruebas psicológicas y psicolaborales fueron tercerizadas a una empresa especializada en la materia.

3.1.3 Estrategias de evaluación y medición

Para llevar a cabo un proceso de selección, se plantearon las siguientes estrategias:

A. Análisis de puesto y definición del perfil de puesto.

El cliente, el cual proporcionó la tentativa de perfil de puesto inicial y el diccionario de competencias organizacionales, participó de una entrevista con los profesionales en Recursos Humanos para definir aspectos como la misión del puesto, el perfil básico, las funciones, los resultados, los conocimientos, las certificaciones y las competencias.

Los aspectos propuestos inicialmente sobre la misión del puesto, las funciones, los resultados, los conocimientos y las certificaciones no tuvieron cambios, y se decidió proceder con la propuesta inicial.

En cuanto a las competencias, si bien es importante que la posición de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta” tenga un nivel de liderazgo bueno, se tomó en consideración que los candidatos, posiblemente, no se hayan desempeñado en posiciones de liderazgo anteriormente; además, el equipo a liderar sería aproximadamente de cinco colaboradores.

Por lo tanto, según los niveles de las competencias proporcionados por el cliente, quedaron establecidas como se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Descripción de los niveles de las competencias

Niveles de competencias	Descripción del nivel
1 En aprendizaje	Pobres conocimientos de la competencia, no la ponen en práctica. No se encuentra desarrollada.
2 En desarrollo	Tiene conocimientos de la competencia, rara vez la pone en práctica. El candidato tiene una base sólida la cual hace que, potencialmente, pueda desarrollar la competencia.
3 Desarrollado	Amplio conocimiento acerca de la competencia, el candidato es capaz de utilizarla y aplicarla a diferentes contextos si se esfuerza.
4 Bueno	Total conocimiento acerca de la competencia, el candidato es capaz de utilizarla en varios los contextos y de brindar guía al resto acerca de cómo utilizarla.
5 Experto	Total dominio de la competencia, el candidato es capaz de no solamente aplicarla a todos los contextos, si no también es visto como un modelo sobresaliente por el resto.

Nota. La tabla presenta la descripción de los niveles de las competencias. Fuente: Diccionario de competencias del cliente.

En ese sentido, se tomaron las decisiones respecto a las competencias según lo indicado en la tabla 5 de la siguiente manera:

Tabla 5*Descripción de competencias*

Competencia	Nivel exigido por el puesto	Descripción	Motivo
Orientación a resultados	4 Bueno	Se fija metas y las persigue respetando normas y procedimientos, asimismo, tiene resultados de calidad y dentro de los respectivos plazos.	Competencia organizacional. El candidato debe tener una correcta noción de las normativas y procesos involucrados en el área. Todo al punto de poder servir de guía a otros colaboradores.
Comunicación efectiva	3 Desarrollado	Transmite información de manera clara y precisa, teniendo también control de sus emociones generando confianza. Además, practica la escucha activa.	Competencia organizacional. Es necesario que el candidato pueda hablar, darse a entender y escuchar a los diferentes miembros del equipo, aunque a veces no domine la comunicación por completo por las mismas características y perfiles que puedan tener los miembros del equipo.
Trabajo colaborativo	4 Bueno	Prioriza objetivos organizacionales y sigue con alta calidad las actividades acordadas; además genera sinergia compartiendo conocimientos o experiencias.	Competencia organizacional. Se consideró que el candidato debe ser capaz de trabajar en equipo y trabajar en sinergia con los diferentes miembros del grupo.

Mejora continua	4 Bueno	Propone nuevas ideas y persevera en ello, además realiza tareas bajo nuevos enfoques con el propósito de buscar la optimización	Competencia organizacional. El candidato deberá tener amplio conocimiento de normativas y procedimientos al punto de ser capaz de optimizarlos y resolver problemáticas relacionadas de manera efectiva.
Liderazgo	4 Bueno	Motiva, proporciona dirección e influye en los colaboradores. Genera confianza a través de su <i>expertise</i> laboral y sirve como ejemplo.	Competencia específica. El candidato deberá ser capaz de motivar y guiar a los colaboradores en el contexto específico.
Desarrollo de personas	3 Desarrollado	Empodera responsablemente e identifica oportunidades de mejora entre los colaboradores. Gestiona el potencial y retroalimenta el desempeño.	Competencia específica. El candidato deberá tener noción de cómo mejorar el desempeño de su equipo y hacer propuestas, así no sea capaz de aplicarlo a diferentes contextos ajenos al presente.
Pensamiento estratégico	3 Desarrollado	Es adaptable a los cambios del entorno para llevar a cabo decisiones a favor de la compañía.	Competencia específica. Ha de ser capaz de generar soluciones creativas en el contexto específico.

Nota. La tabla presenta la descripción de competencias. Fuente: elaboración propia en base al perfil de competencias exigido por el cliente y el diccionario de competencias del cliente.

El cliente solicitó no incorporar competencias transversales, puesto que, la intervención se haría muy extensa y, además, aseguró que los resultados que más le interesaban eran las competencias específicas y las de las propias competencias organizacionales brindadas por su modelo organizacional.

Por último, al perfil básico se incluyó la excepción de tener un mínimo de tres años en el área para procesos internos, debido que, el cliente solicitó realizar un proceso de reclutamiento por fuente interna en primera instancia.

Producto de este proceso se estableció el perfil de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”, compuesto por los requisitos mínimos a cumplir por el candidato (Anexo A).

B. Reclutamiento de candidatos.

Se utilizó una fuente de reclutamiento interno a pedido de cliente dirigido a todos los colaboradores dentro de la empresa con el objetivo de brindar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de todas las áreas y aprovechar el talento interno ya existente dentro la organización. Rechazaron la propuesta de un reclutamiento externo a la par al ver necesario reducir presupuesto argumentando que, dependiendo del resultado, contratarían servicios para llevar a cabo el reclutamiento externo.

El contacto inicial fue realizado por parte del cliente al enviar correos institucionales acerca de la oportunidad laboral; luego, los candidatos interesados en participar brindaron su información de contacto y; finalmente el “Asistente de Selección y Recursos Humanos” contactó a los candidatos a través de canales virtuales como el correo electrónico y llamadas telefónicas para invitarlos formalmente al proceso de selección y hacer solicitud de sus currículums vitae.

C. Evaluación de currículum vitae.

La evaluación curricular implica realizar comparación de los requisitos mínimos del puesto, como es el perfil básico y las certificaciones (Anexo A); con

la formación, años de experiencia y certificaciones declaradas por los candidatos en el currículum vitae.

Aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos automáticamente serán descalificados y no pasarán a la siguiente etapa del proceso de selección.

D. Evaluación de competencias del candidato a través de pruebas psicológicas y psicolaborales.

- BFQ - Cuestionario *Big Five*.

El BFQ - Cuestionario *Big Five*, es una prueba auto aplicable que cuenta con 132 ítems cuyo objetivo es identificar los rasgos de personalidad con más predominancia en el sujeto. Las cinco dimensiones son: i) Energía, que involucra la apertura del sujeto a afrontar situaciones nuevas y el nivel de dinamismo que utilizará; ii) Afabilidad, que mide la tendencia a ser cordial y cooperar en las interacciones con su entorno; iii) Tesón, el cual representa su perseverancia al realizar actividades y la atención al detalle que aplicará; iv) Estabilidad emocional, relacionada al control de las emociones y la capacidad de transmitir las de manera adecuada; y v) Apertura mental, que representa la capacidad del sujeto a adaptarse y aceptar nuevas culturas y opiniones.

El cuestionario implica también la dimensión de distorsión, la cual evidencia la probabilidad del sujeto a tener una autopercepción no acorde con la realidad.

Es de suma importancia explorar tales características, debido que, el puesto en oferta implica liderar un equipo de colaboradores; se demanda un desarrollo adecuado de las competencias de trabajo colaborativo y comunicación efectiva, las

cuales son directamente asociadas a las dimensiones de estabilidad emocional y afabilidad, al ser estas representaciones de cómo el candidato será capaz de comunicarse con su entorno; así como un desarrollo correcto de las competencias de pensamiento estratégico y orientación a resultados se verán representadas por los niveles de tesón y apertura mental, esto debido a que el candidato deberá ser capaz de seguir procesos y perseguir metas, teniendo a la vez la capacidad de afrontar problemas de manera creativa; finalmente, el nivel de energía del candidato será un indicador importante para las competencias de mejora continua, desarrollo de personas y pensamiento estratégico, debido que, es importante explorar la proactividad y entusiasmo con las que el candidato se enfrentará a situaciones nuevas y encontrará una mejoría.

- El test liderazgo situacional

Basado en el modelo de Hersey y Blanchard de los cuatro tipos de liderazgo, el test de liderazgo situacional para determinar el estilo dominante en el candidato. Los cuatro tipos de liderazgo son: i) Dirigir (control), donde el líder es controlador y se limita a dar órdenes según metas y tareas, el nivel de apoyo a los colaboradores es bajo; ii) Entrenar (supervisión), donde el líder, de igual manera, se centra en la tarea o meta a conseguir, sin embargo, este se involucra en el proceso y apoya al equipo, rediseña las metas y es un agente de cohesión entre los colaboradores; iii) Apoyar (asesoramiento), es un líder más centrado en el rendimiento y esfuerzo del colaborador, fomenta la participación y empieza a ceder el control sobre ciertas tareas; finalmente, iv) Delegar (delegación), donde el líder deja al equipo ser muy autónomo y tiene mucha confianza en este, los niveles de rendimiento de los

colaboradores es alto, ya que tienen la motivación y los conocimientos para superar cualquier meta o llevar a cabo cualquier tarea.

Es importante indagar cuál es la preferencia de estilo del candidato, puesto que, considerando las necesidades del cliente, idealmente sería el de Entrenar. Esto debido a que el personal que ocupe el puesto de trabajo ha de guiar su equipo a través de los objetivos organizacionales y del área, siendo a su vez una fuente de sinergia y motivación.

- *Wonderlic* - Habilidad para resolver problemas.

La prueba de Wonderlic fue creada por Eldon F. Wonderlic, la cual consta de 45 preguntas de razonamiento lógico-matemático, las cuales deben ser resueltas por el candidato en un lapso de 12 minutos. El objetivo es el de obtener una aproximación de las habilidades cognitivas del candidato. Si bien la prueba no es determinante para el sujeto, pueden obtenerse indicadores según la cantidad de respuestas correctas del sujeto evaluado. Si el postulante respondió menos de 15 preguntas correctamente, puede significar que sus capacidades cognitivas son muy inferiores al promedio; si respondió entre 16 y 19 puntos de manera correcta, sus capacidades podrían ser inferiores a la media; lo esperado en una persona promedio es que sea capaz de responder de 20 a 24 preguntas correctamente; si el sujeto responde de manera efectiva de 25 a 34 preguntas, sus capacidades cognitivas podrían ser superiores a la media; y si tiene más de 35 preguntas correctas, sus habilidades son probablemente muy superiores al promedio. Asimismo, la prueba diferencia por edades, agregando cero (0) puntos al puntaje final si el evaluado tiene entre 15 y 29 años, un (1) punto si tiene entre 30 y 39 años, dos puntos si tiene entre

40 y 49 años, tres puntos si tiene entre 50 y 54 años, cuatro puntos si tiene entre 55 y 59 años, y cinco puntos si el candidato tiene más de 60.

Tener una apreciación de las habilidades cognitivas del candidato, si bien no es un factor decisivo al momento de elegir al más apto, sirve como un elemento diferenciador en el mundo profesional, sobre todo en un contexto donde el aprendizaje, adaptación, la memoria y el uso de herramientas cognitivas son tarea diaria.

- PHG - Prueba de Habilidad Gerencial.

La PHG - Prueba de Habilidades Gerenciales, es una prueba que consta de 30 ítems destinados a explorar las conductas y habilidades desarrolladas en el candidato que le permitan desempeñarse de manera exitosa en un puesto de liderazgo. Existen 6 áreas a explorar: habilidad de trato con los colaboradores, manejo del tiempo, motivación de los colaboradores, solución de problemas, toma de decisiones y delego de tareas. La prueba arroja un puntaje global, el cual representa el desarrollo de habilidades gerenciales en el individuo, pudiendo ser muy bajo, bajo, moderado, alto o muy alto.

Es de suma importancia explorar las habilidades de liderazgo de los candidatos debido a que el trabajo ofertado corresponde a uno de mando medio. De esta manera podrá determinarse si estos están listos para exceder las expectativas y triunfar en su desempeño, o sería necesario realizar un entrenamiento para superar brechas de desarrollo.

E. Entrevista por competencias y entrevista técnica.

La entrevista fue administrada de manera individual en presencia de dos profesionales en reclutamiento y selección, incluyendo el “Asistente de Selección

y Recursos Humanos”, y un profesional experto en la materia relacionada al puesto.

El progreso de la entrevista fue el siguiente:

1. Presentación de los entrevistadores.
2. Explicación del proceso de entrevista.
3. Preguntas técnicas por parte del entrevistador experto en la materia.
4. Entrevista por competencias a cargo del “Asistente de Selección y Recursos Humanos”.
5. Preguntas acerca de las motivaciones e intereses del entrevistado por parte del “Asistente de Selección y Recursos Humanos”.
6. Cierre.

En relación a la sección de entrevista técnica, el representante por parte del cliente se encargó de llevar a cabo las preguntas relacionadas al conocimiento de sistemas de gestión llevados actualmente dentro de la empresa, al mantenimiento de la maquinaria, los KPIs (Indicadores de Performance Claves) de mantenimiento, sistema SAP, y seguridad minera e industrial.

Se tomó especial atención al tópico de seguridad minera e industrial, siendo este el único aspecto necesario de conocer completamente para considerar a un candidato como apto, debido a los factores psicosociales y riesgos a tomar que podrían resultar en accidentes laborales. Se exploró y examinó acerca de temas como:

- ¿Cuáles son los aspectos relacionados a seguridad que deben ser considerados al planificar los pasos que se tomarán para lograr un objetivo?
- ¿Cómo reconocer las faltas de los trabajadores sobre el protocolo de seguridad y cómo aborda tales faltas?

- ¿Cuáles son las circunstancias en las cuales se consideraría importante incumplir algún reglamento de seguridad o incumplir con los horarios de alimentación/descanso de los trabajadores?

- ¿Qué medidas tomaría o impulsaría para salvaguardar la integridad física y psicosocial de los trabajadores según el “*SafeStart*” considerando factores que atentan directamente sobre la salud psicológica como los niveles de estrés, las horas de descanso, el clima laboral, etc.?

- ¿Cómo identifica y gestiona los estados emocionales de los trabajadores cuando estos se encuentran en realizando sus labores?

En esta etapa el desempeño académico se evaluó mediante una solicitud de retroalimentación al entrevistador invitado experto en la materia. Esta información sería impartida en el informe final.

Por otro lado, respecto a las preguntas relacionadas a las motivaciones e intereses del candidato, se exploraron temas como la obtención de nuevos aprendizajes, progresión de carrera, expectativas de compensación, y metas a corto y largo plazo.

Finalmente, para la entrevista por competencias se realizó un Formato de Evaluación por cada una de las competencias (Anexo B), junto con las preguntas a realizar y divisiones donde las respuestas según el formato STAR puedan registrarse; en este mismo formato se incluye información acerca del nivel en el que el candidato tiene desarrollada la competencia y/o alguna observación importante a señalar.

A continuación, un ejemplo del formato vacío se describe en la tabla 6:

Tabla 6

Formato de evaluación para la entrevista por competencias

Formato de evaluación para la entrevista por competencias

Nombre del candidato:
Posición:
Fecha:

Descripción de los niveles de competencias

1 En aprendizaje	Pobres conocimientos de la competencia, no la ponen en práctica. No se encuentra desarrollada.
2 En desarrollo	Tiene conocimientos de la competencia, rara vez la pone en práctica. El candidato tiene una base sólida la cual hace que, potencialmente, pueda desarrollar la competencia.
3 Desarrollado	Amplio conocimiento acerca de la competencia, el candidato es capaz de utilizarla y aplicarla a diferentes contextos si se esfuerza.
4 Bueno	Total conocimiento acerca de la competencia, el candidato es capaz de utilizarla en todos los contextos y de brindar guía al resto acerca de cómo utilizarla.
5 Experto	Total dominio de la competencia, el candidato es capaz de no solamente aplicarla a todos los contextos, si no también es visto como un modelo sobresaliente por el resto.

(Nombre de la competencia)
(Descripción de la competencia)

Preguntas STAR

		Respuesta del candidato
(S)ituación	(Anotaciones)	
(T)area	(Anotaciones)	
(A)cción	(Anotaciones)	
(R)esultado	(Anotaciones)	

Marcar el nivel del candidato:

() En aprendizaje () En () Desarrollado () Bueno () Experto

desarrollo

Observaciones:

Nota. La tabla presenta el formato de evaluación para la entrevista por competencias. Fuente: elaboración propia.

F. Verificación de credenciales y referencias

Se contactó a aquellos compañeros y jefes que hayan laborado directamente con el candidato a manera de obtener una apreciación completa de sus actitudes, acciones y aptitudes laborales.

Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Conoce al candidato?
- ¿Cuál era la relación laboral que ustedes tenían/tienen?
- ¿Cuánto tiempo trabajaron juntos?
- ¿Qué aspectos positivos puede decir de su desempeño laboral? ¿Y de sus actitudes?
- ¿Qué aspectos considera que el candidato podría mejorar?
- ¿Recomendaría al candidato?

Además, se revisaron los documentos correspondientes a lo declarado en el currículum vitae del candidato para verificar su veracidad.

G. Informe psicolaboral y decisión final.

Se elaboró un informe final integrado con los resultados de toda la evaluación del candidato. Cada informe es personal y es entregado como producto final al cliente para que pueda tomar la decisión de contratación.

Este contó con diferentes secciones como: datos del candidato, puesto, nivel intelectual, recursos intelectuales, gráfica de competencias, descripción de competencias organizacionales, descripción de competencias directivas, motivaciones e intereses en cinco y diez años. Además, en el informe final, existe un apartado para las recomendaciones a considerar si el candidato fuera a obtener el puesto de trabajo; y otro apartado para la conclusión según el equipo evaluador, pudiendo esta última ser como la presentada en la tabla 7.

Tabla 7

Tabla de criterios de evaluación para toma de decisión final

Conclusión	Criterios
Promovible	El candidato cumple o excede con las expectativas en cuanto a competencias y conocimientos.
Promovible con reservas	El candidato cumple con alcanzar las expectativas de desarrollo por lo menos cuatro (4) competencias y de conocimientos técnicos de por lo menos tres (3) tópicos. Asimismo, el candidato deberá alcanzar las expectativas (responder todas las preguntas) de conocimientos en cuanto a “seguridad minera e industrial”.
No promovible	El candidato alcanza las expectativas de desarrollo de menos de cuatro (4) competencias, cumple con menos de tres (3) tópicos en cuanto a conocimientos técnicos, o no cumple con las expectativas de conocimientos de “seguridad minera e industrial”.

Nota. La tabla presenta los criterios de evaluación para la toma de decisión final. Fuente: elaboración propia.

Los criterios mencionados anteriormente se acordaron entre la empresa cliente y la consultora de Recursos Humanos, partes que llegaron a la conclusión

de considerar como una brecha superable con entrenamiento un desempeño que supere el 50% de lo esperado dentro de cada aspecto a evaluar (conocimientos técnicos y competencias).

Finalmente, se determina al candidato como “Promovible”, si es una opción virtualmente ideal para ocupar el puesto; “Promovible con reservas”, si el candidato tiene el potencial de ser una buena opción para el puesto si se trabaja en algunas brechas de competencias y/o conocimientos; o “No Promovible”, si el candidato definitivamente no podría desempeñarse (Anexo C).

3.1.4 Procedimiento de la evaluación

Después de la selección de técnicas y herramientas de la evaluación, se realizó el envío de la propuesta al cliente de la siguiente manera:

- Reclutamiento: Recepción de la información de contacto de aquellos candidatos interesados e invitación al proceso de selección de personal.
- Recepción de currículum vitae y evaluación de currículum vitae.
- Evaluación de competencias:
 - Aplicación de pruebas psicológicas de manera virtual por parte de una compañía tercerizada especializada en la materia. Se presentó al cliente las pruebas a aplicar y que evalúa cada una de ellas.
 - Entrevista por competencias a través del método STAR y los formatos a utilizar.
- Evaluación técnica.
 - Entrevista técnica realizada a la par con la entrevista de competencias para evaluar los conocimientos específicos del puesto. Esta

sería impartida por un profesional en la materia, por lo que se solicitó apoyo de un colaborador de la empresa cliente.

- Verificación de credenciales y referencias.
- Informe psicolaboral y decisión final.
 - Informe final a modo de resumen junto con recomendaciones para el candidato si fuera a desempeñarse en el puesto ofertado y la conclusión.

Finalmente, la propuesta fue aprobada sin observaciones y se brindó a la empresa 15 días hábiles para concretar el proceso de reclutamiento y selección de personal, contando los dos días utilizados para el análisis de puesto, la definición del perfil del puesto y el diseño de proceso de evaluación.

3.1.5 Diagnóstico del problema

Existe la necesidad de contratar a un (1) “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”, para el área de “Mantenimiento de Planta” en el menor tiempo posible. Asimismo, se establecieron las herramientas de evaluación a utilizar: análisis de perfil de puesto, definición de perfil de puesto, reclutamiento de candidatos, evaluación del currículum vitae, evaluación del candidato a través de pruebas psicológicas y psicolaborales, la entrevista por competencias y entrevista técnica, y el informe final; siendo cada una de estas adaptadas a la presente situación.

3.2 Intervención

A continuación, se exponen todas las decisiones en cuanto a las estrategias y los procedimientos seleccionados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal del “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”.

3.2.1 Delimitación del problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal se ejecutó en un entorno 100% virtual, y con base a la evaluación de los candidatos según los requisitos establecidos en el perfil del puesto: formación, conocimientos técnicos, capacidades cognitivas, competencias y documentación.

3.2.2 Objetivos de la intervención

- Objetivo general:

Incorporar a un colaborador altamente calificado mediante un proceso de reclutamiento interno y selección por competencias para cubrir el puesto “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta” de manera virtual.

- Objetivos específicos:

- Emplear un proceso de reclutamiento interno y selección de personal diseñado en relación a las necesidades de una empresa del rubro minero para el puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico de Planta”.

- Evaluar de manera virtual las diferentes competencias y comparar los resultados de los candidatos potencialmente aptos para ocupar el puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta” aplicando la metodología STAR mediante una entrevista laboral, y pruebas psicolaborales y psicológicas.

3.2.3 Técnicas empleadas

Se realizaron las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal a través de diferentes canales y herramientas virtuales, ciñéndose a las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal.

Las coordinaciones y el diseño de perfil de puesto se realizaron en conjunto con el cliente a través de videollamadas, siendo este canal también utilizado para

las comunicaciones entre los miembros del equipo evaluador de la consultora y las entrevistas con los candidatos. De fallar el medio, se hizo uso de llamadas comunes mediante dispositivos celulares.

Toda comunicación, como avisos de resultados y envío de pruebas, se efectuó a través de correo electrónico; mientras que las llamadas telefónicas se utilizaron principalmente como canal para emergencias, y agendar las fechas, horas y tiempos límites de las diferentes etapas. Asimismo, respecto a la evaluación de las competencias, la principal fuente fue la entrevista empleando la metodología STAR, la cual fue realizada por medio de llamadas de *Zoom* y/o llamadas telefónicas, siendo finalmente el “Asistente de Selección y Recursos Humanos” quien realizaría el registro mediante los formatos de evaluación STAR.

Por otro lado, las evaluaciones en las que no participaban directamente los candidatos y la conformación de productos se ejecutaron gracias a herramientas tecnológicas que permiten la creación y edición de documentos.

Por último, cada una de las evaluaciones se realizaron de manera individual a cada uno de los candidatos, facilitando de este modo poder llevar un proceso de selección objetivo y personalizado.

3.2.4 Ejecución

Se establecieron fechas límites para la entrega de los informes finales junto con el cliente; mientras que, las decisiones relacionadas a la aplicación de herramientas de evaluación y realización de informes se realizaron de manera interna entre los profesionales que formaban parte del área “*Headhunting-Evaluación de competencias*” en la empresa consultora de Recursos Humanos.

Se determinó que todo el proceso desde la primera conversación con los representantes del cliente no debía demorar más de 15 días laborales. Cada una de las fases no debía demorar más de un día entre dos evaluaciones, realización de informes, y coordinaciones externas o internas.

Los candidatos fueron contactados, en primera instancia, mediante llamadas telefónicas y postulando a través de correo electrónico, esto a manera de invitarlos a participar del proceso y preguntarles sus disponibilidades para los días que demoraría el proceso de selección. Asimismo, se les informó cómo iba a llevarse a cabo este y se aseguró el manejo de la confidencialidad.

La ejecución del proceso de reclutamiento y selección se realizó tal como se señal a continuación en la tabla 8:

Tabla 8

Progreso del proceso de reclutamiento y selección de personal por etapas

Día	Etapas	Acciones	Materiales
1	Recepción del perfil de puesto.	- Recibir el perfil de puesto por parte del cliente a través de medios virtuales.	-Perfil de puesto -Correo electrónico
1	Análisis de puesto y Definición del perfil de puesto.	- Estudiar los requisitos del cliente junto con las competencias del perfil tentativo. - Realizar propuestas de mejora para el perfil de puesto. - Acordar en un perfil de puesto específico.	-Perfil de puesto. -Plataforma de videollamadas “Zoom”. -Documentos de Google.
2	Diseño del proceso de selección	- Proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal según las necesidades del cliente. - Contactar al cliente para solicitar la aprobación del proceso de selección. - Establecer un cronograma de trabajo y fechas límites. - Realizar formato de evaluación de entrevista a través del método STAR, de preguntas a	-Perfil de puesto. -Documentos de Google. -Plataforma de videollamadas “Zoom”. -Presentaciones de Google.

		realizar a las referencias del candidato y del formato del informe final	
3	Recepción de candidatos interesados por parte del cliente	- Hacer registro de la información de contacto de los candidatos interesados.	-Correo electrónico.
3	Reclutamiento de candidatos	- Contactar candidatos interesados a través de llamadas de voz y correo electrónico invitándolos a participar del proceso de selección. - Petición del currículum vitae y la correspondiente documentación sustentadora	-Correo electrónico. -Llamadas de voz.
4	Recepción de currículum vitae	- Recibir los currículums vitae de los candidatos interesados en el puesto de trabajo ofertado.	-Correo electrónico.
5	Evaluación del Currículum Vitae	- Comparar los currículums vitae de los candidatos junto con el perfil de puesto. - Definir qué candidatos cuentan con los requisitos mínimos requeridos por el perfil de puesto y cuáles no.	- Currículums vitae. - Hojas de cálculo de Google. - Perfil de puesto.
6	Segundo contacto al candidato apto invitándolo a la siguiente etapa.	- Contactar a los candidatos que cumplieron con los requisitos mínimos requeridos por el perfil de puesto invitándolos a la siguiente etapa del proceso.	-Llamada de voz. -Correo electrónico.
6	Envío de pruebas psicológicas y psicolaborales al candidato	- Enviar el link de la plataforma virtual a través de la cual el candidato resolverá las pruebas psicológicas y psicolaborales.	-Correo electrónico.
7 y 8	Recepción de resultados de las pruebas psicológicas y psicolaborales	- Recepcionar los resultados de los candidatos.	-Archivo de Word.
8 y 9	Realización de informe con resultados de pruebas	- Redactar las interpretaciones de los resultados de las pruebas psicológicas y psicolaborales de los candidatos junto con los gráficos cuantitativos.	-Documentos de Google.
10	Tercer contacto al	- Llamar a los candidatos para determinar una	-Llamada de voz.

	candidato y entrevistadores	<p>fecha y hora en la que se llevará a cabo la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llamar al entrevistador por parte del cliente quien realizará la entrevista técnica. - Enviar correo electrónico con el link de “Zoom”, lineamientos e indicaciones. 	-Correo electrónico.
11 y 12	Realización de entrevista por competencias y entrevista técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar turnos y preguntas a realizar entre los entrevistadores. - Realizar una conversación dirigida a través de preguntas estructuradas entre el candidato y los entrevistadores. - Realización de preguntas acerca de los conocimientos técnicos del candidato. - Completar formatos de entrevista STAR. - Agradecer y establecer los siguientes pasos a realizarse después de la entrevista por competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma de videollamadas “Zoom” -Llamadas telefónicas. -Formatos de evaluación de entrevista STAR. -Documentos de Google.
13	Verificación de referencias	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a las referencias laborales declaradas por el candidato en el Currículum Vitae - Realizar preguntas que permitan obtener una apreciación de las conductas y actitudes del candidato en sus anteriores puestos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Llamada de voz -Preguntas
13	Verificación de credenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los documentos que sustenten lo declarado en el currículum vitae en formato virtual. 	-Currículum vitae del candidato.
14 y 15	Realización del informe final para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar el informe final de cada uno de los candidatos junto con las recomendaciones y conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos de Google. -Resultados de cada etapa anterior.

Nota. La tabla presenta el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal por etapas.
Fuente: elaboración propia.

3.2.5 Indicadores de logro

Los indicadores de logro planteados para evidenciar el éxito del proceso de reclutamiento y selección son:

- Cumplir la fecha límite del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Contar con el perfil aprobado por el cliente.
- Contar con diez candidatos reclutados.
- Contar con más de un (1) candidato interesado para participar del proceso de selección de personal.
- Contar por lo menos un (1) candidato apto al finalizar el proceso de selección de personal.
- Entrega de informes finales no mayor a dos días una vez acabado el proceso de evaluación.

3.2.6 Monitoreo y evaluación de la intervención

- El proceso de reclutamiento y selección de personal se considerará exitoso al cumplir con todo el proceso de selección de personal según la fecha límite planteada.
- Por otro lado, se hará seguimiento al cliente para asegurar su participación en la etapa de recepción de perfil de puesto, y análisis y definición del perfil de puesto, así como la etapa de entrevista.
- Finalmente, se realizará seguimiento a los candidatos para asegurar el cumplimiento de las etapas de reclutamiento, recepción de currículum vitae, recepción de resultados de pruebas psicológicas y entrevista.

Lo mencionado anteriormente se ejecutó según el siguiente cronograma que se presenta en la tabla 9:

Tabla 9

Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto “Supervisor de Mantenimiento Mecánico de Planta”

Etapa	Fecha														
	11/03	12/03	15/03	16/03	17/03	18/03	19/03	22/03	23/03	24/03	25/03	26/03	29/03	30/03	31/03
Recepción del perfil de puesto	X														
Análisis y definición del perfil de puesto	X														
Diseño del proceso de selección		X													
Recepción de candidatos interesados por parte del cliente			X												
Reclutamiento de candidatos			X												
Recepción de Currículum Vitae				X											
Evaluación del currículum vitae					X										
Segundo contacto al candidato apto invitándolo a la siguiente etapa						X									
Envío de pruebas psicológicas y psicolaborales al candidato						X									

Recepción de resultados de las pruebas psicológicas y psicolaborales	X	X						
Realización de informe con resultados de pruebas		X	X					
Tercer contacto al candidato y entrevistadores				X				
Realización de entrevista por competencias					X	X		
Verificación de referencias							X	
Verificación de credenciales							X	
Realización del informe final para el cliente							X	X

Nota. La tabla presenta el cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción y análisis de los resultados

En relación al reclutamiento de los candidatos, después de que el cliente hiciera llegar la oferta laboral de manera interna al área a la cual se le ofrecería el puesto de trabajo, se obtuvieron los resultados presentados en la tabla 10:

Tabla 10

Resultado de candidatos reclutados

Categoría de candidatos reclutados	Cantidad de candidatos reclutados
Reclutados interesados	6
Reclutados no interesados	4
Total candidatos reclutados	10

Los candidatos interesados fueron contactados por parte del “Asistente de Selección y Recursos Humanos” a sus correos personales para presentar la institución, invitarlos al proceso de selección, brindar información de contacto, finalmente, solicitar el envío de currículums vitae dentro del límite de tiempo previsto.

Posteriormente, se inició con la etapa de evaluación de currículum vitae, como se observa en la tabla 11, a partir de la cual se consiguió el siguiente resultado:

Tabla 11

Resultados de presentación de currículum vitae

Categorías de candidatos	Cantidad de candidatos
Candidatos que presentaron sus currículums vitae	5
Candidatos que no presentaron sus currículums vitae	1

Se revisaron los documentos de los candidatos que presentaron sus currículums vitae dentro de la fecha límite, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 12.

Tabla 12

Resultados de evaluación del currículum vitae

Categorías de candidatos	Cantidad de candidatos
Candidatos que cumplieron con los requisitos mínimos	2
Candidatos que no cumplieron con los requisitos mínimos	3

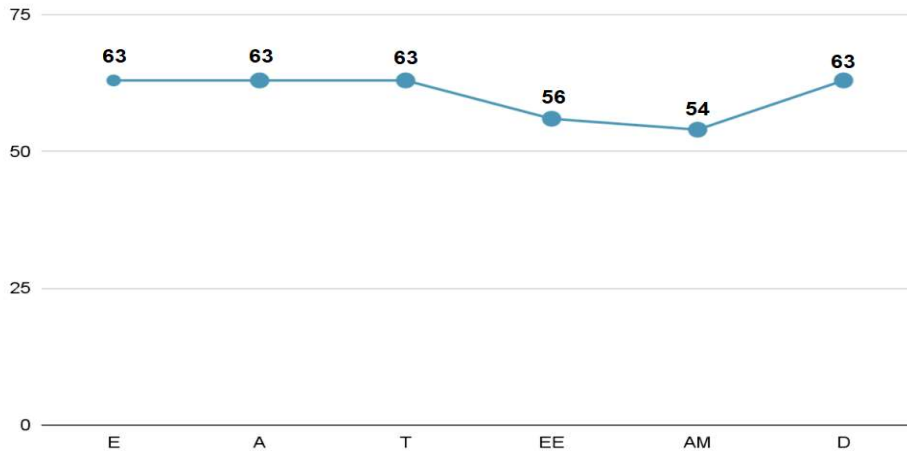
Entre los candidatos que no cumplieron con los requisitos mínimos, dos (2) no contaban con la experiencia mínima de 3 años y uno (1) de ellos no contaba con la formación académica, por lo que se procedió con el proceso de selección de personal con dos (2) candidatos calificados. Este procedimiento es comparable a un análisis de currículum vitae (Jaramillo y Urquiza, 2018), ya que, se estudió rigurosamente qué candidatos son potencialmente capaces de llevar a cabo el puesto de trabajo, siendo la ejecución del estudio una comparación entre el propio currículum vitae del candidato y la descripción del puesto de trabajo proveniente de un modelo organizacional basado en competencias (Fuentes, 2020; Palomino, 2018).

A continuación, se presentan los resultados de las evaluaciones del candidato “A”:

A. Test BFQ - Cuestionario Big Five

Figura 4

Resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato "A"



Entre los cinco factores principales de la personalidad del Big Five se hallaron los resultados que se muestran en la tabla 13.

Tabla 13

Interpretación de los resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato "A"

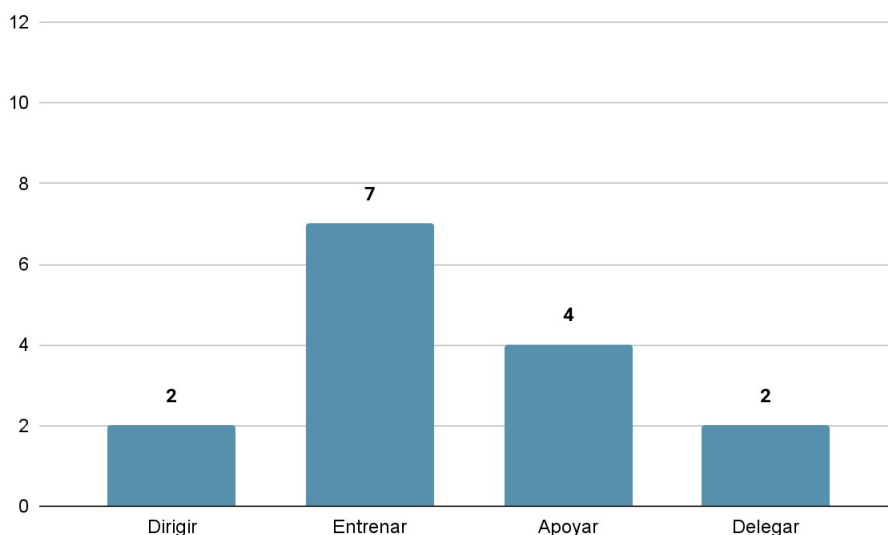
Dimensión	Puntaje	Interpretación
Energía (E)	63	Nivel "Alto", de manera que le gusta participar activamente en todo tipo de actividad, respondiendo con energía y dinamismo. Buscará caminos alternativos y dará ánimos a su grupo de trabajo.
Afabilidad (A)	63	Nivel "Alto". Esto significa que el candidato se muestra como una persona muy cooperativa, amigable, y empática, facilitando la interacción e integración a nuevos grupos.
Tesón (T)	63	Nivel "Alto", de manera que tendrá facilidad para culminar cualquier actividad que inicie, debido al compromiso y firmeza que emplea. Es organizado y supera los obstáculos que pueda presentarse.
Estabilidad emocional (EE)	56	Nivel "Promedio". Esto evidencia un control y manejo adecuado de sus emociones. La mayoría del tiempo responderá efectivamente a su entorno y logrará interactuar de manera positiva con el resto.

Apertura Mental (AM)	54	Nivel “Promedio”, por lo cual el candidato denotará cierta facilidad para adaptarse a nuevos espacios e interactuar con todo tipo de personas, dispuesto a asimilar nuevos estilos, culturas e incorporar nueva información a su bagaje cultural.
Distorsión (D)	63	Nivel “Alto”, lo cual representa que el candidato, probablemente, ha introducido un cierto sesgo positivo en sus respuestas y puede tender a negar defectos personales.

B. Test liderazgo situacional

Figura 5

Amplitud de liderazgo del candidato “A”



Los resultados de las características del liderazgo del candidato “A” se presentan a continuación, en la tabla 14.

Tabla 14

Interpretación de los resultados del Test liderazgo situacional del Candidato “A”

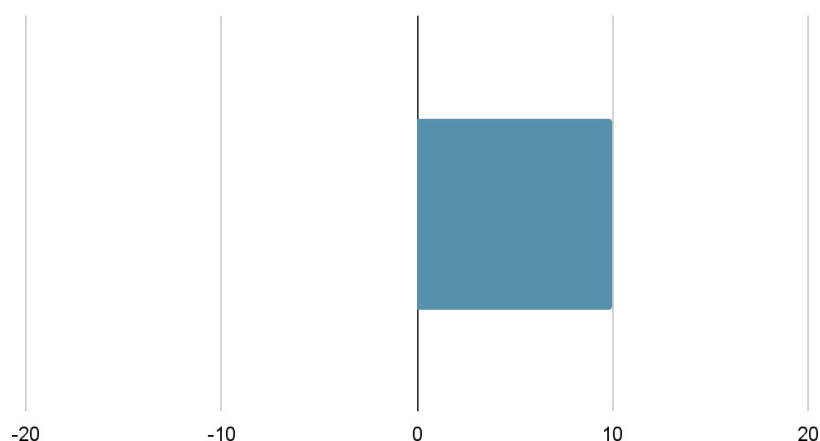
Dimensión	Puntaje	Interpretación
Dirigir	2	Puntaje “Bajo”, lo cual manifiesta que la tendencia del candidato, en cuanto a liderazgo, no es el de limitarse a señalar las tareas entre los colaboradores.
Entrenar	7	Puntaje “Alto”. Representa su facilidad de motivar a los colaboradores a lograr los objetivos planteados y guiarlos

		en el proceso. Se preocupa por el desarrollo de los colaboradores.
Apoyar	4	Puntaje “Promedio”, el cual evidencia una correcta capacidad de acompañar a los colaboradores a través de la ejecución de tareas aunque a veces le resulte difícil entablar relaciones y planificar acciones con ellos.
Delegar	2	Puntaje Bajo. Este manifiesta al candidato como un sujeto con poca capacidad de brindar completa autonomía a los colaboradores al momento de perseguir metas.

Por otro lado, en relación a la flexibilidad de su liderazgo, los resultados obtenidos se presentan en la figura 6.

Figura 6

Flexibilidad de liderazgo del candidato “A”

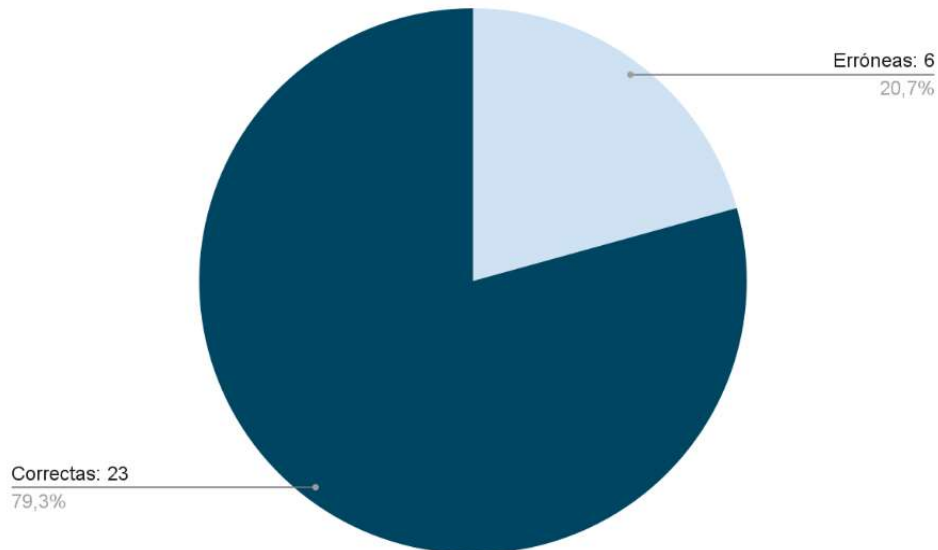


De acuerdo con lo que se visualiza en la figura 6, el candidato “A” tiene un estilo flexible, de manera que, logra trabajar y manejar los otros estilos de liderazgo, tomando en cuenta diversos aspectos, como el público al que se dirige y la situación en la que se encuentre.

C. Test Wonderlic – Habilidad para resolver problemas

Figura 7

Resultados del Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas del candidato "A"

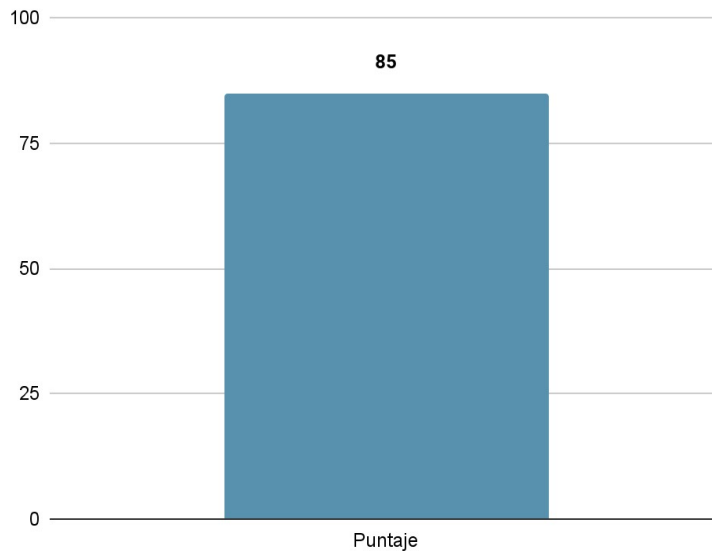


Como se observa en la figura 7, el candidato "A" obtuvo 23 respuestas correctas, lo cual implica que podrá captar nuevas instrucciones y procedimientos, pudiendo brindar diversas soluciones a los problemas situacionales al contar con las herramientas adecuadas y tiempo. Su riqueza y fluidez verbal se hallan dentro del promedio; logra comunicarse de manera eficaz, dando a entender su mensaje. Basará sus decisiones sobre números y hechos, razón por la cual prefiere trabajar con indicadores.

D. Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales

Figura 8

Resultado del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales del candidato "A"

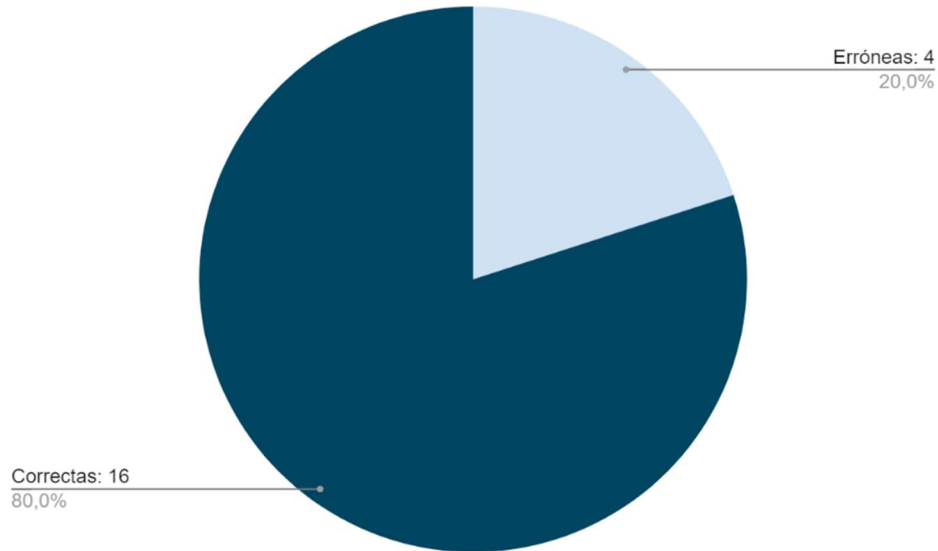


Según lo presentado en la figura 8, el candidato "A" alcanzó un puntaje de 85, lo cual representa una 'Habilidad Moderada'. Esto evidencia la adecuada capacidad de este para desempeñarse a la cabeza de un grupo multidisciplinario. Procura enfocarse en un objetivo general, pero podría tener una tendencia a olvidar las metas específicas. Busca mantener un clima de colaboración e integración. Apuesta por un trabajo de calidad y motiva a su equipo para llegar a las fechas límite, conociendo cómo gestionar el tiempo.

E. Entrevista técnica

Figura 9

Resultados de la evaluación técnica del candidato “A”



Conforme a lo que se visualiza en la figura 9, el Candidato “A” respondió correctamente el 80% de las preguntas relacionadas a los conocimientos técnicos del puesto, como son conocimientos sobre sistemas de gestión llevados actualmente dentro de la empresa, el mantenimiento de la maquinaria, los KPIs (Indicadores de Performance Claves) de mantenimiento, y seguridad minera e industrial, obteniendo dificultades para responder preguntas del sistema SAP. El profesional a cargo de la entrevista técnica determinó como no decisivo este hecho, puesto que, la brecha de conocimiento puede ser optimizada mediante de capacitaciones.

F. Entrevista por competencias

A continuación, en las tablas 15 y 16 se presentan los resultados del candidato “A” en la entrevista por competencias.

Tabla 15

Resultados de evaluación de competencias organizacionales por el método de entrevista STAR del candidato “A”

Competencia Organizacionales	Descripción	Nivel de desarrollo del candidato	Nivel exigido por el puesto	Resultado
Orientación a resultados	Se fija metas y las persigue respetando normas y procedimientos, teniendo asimismo resultados de calidad y dentro de los respectivos plazos.	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido
Comunicación efectiva	Transmite información de manera clara y precisa, teniendo también control de sus emociones generando confianza. Además, practica la escucha activa.	Desarrollado	Desarrollado	Conforme a lo exigido
Trabajo colaborativo	Prioriza objetivos organizaciones y sigue con alta calidad las actividades acordadas; además de generar sinergia compartiendo conocimientos o experiencias.	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido
Mejora continua	Propone nuevas ideas y persevera en ello, además de realizar tareas bajo nuevos enfoques a razón de buscar la optimización	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido

Tabla 16

Resultados de evaluación de competencias específicas por el método de entrevista

STAR del candidato “A”

Competencia Específicas	Descripción	Nivel de desarrollo del candidato	Nivel exigido por el puesto	Resultado
Liderazgo	Motiva, proporciona dirección e influye en los colaboradores. Genera confianza a través de su <i>expertise</i> laboral y sirve como ejemplo.	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido
Desarrollo de personas	Empodera responsablemente e identifica oportunidades de mejora entre los colaboradores. Gestiona el potencial y retroalimenta el desempeño.	Desarrollado	Desarrollado	Conforme a lo exigido
Pensamiento estratégico	Es adaptable a los cambios del entorno para llevar a cabo decisiones a favor de la compañía.	Desarrollado	Desarrollado	Conforme a lo exigido

Finalmente, respecto a las motivaciones e intereses del candidato “A”, este señaló su interés por seguir adquiriendo conocimientos dentro de la empresa minera y considera que unas de sus principales motivaciones es el reconocimiento de sus logros dentro de esta; además de tener la motivación de completar su maestría en gestión y MBA. En un corto plazo, le gustaría obtener un puesto de supervisor o jefatura para continuar creciendo en su carrera, a largo plazo, diversificar su carrera a realizar labores de docencia y/o limitarse a hacer consultorías. Sus expectativas económicas eran las de recibir una mayor compensación económica a la recibida actualmente en un 30%.

G. Verificación de credenciales y referencias

En cuanto a la verificación de credenciales, se hizo revisión de lo declarado en el currículum vitae y la documentación referente, existiendo no disconformidad entre ambos.

Para la verificación de referencias se hicieron llamadas a dos personas proporcionadas por el candidato, su supervisor actual y uno de sus compañeros dentro de la empresa minera. En resumen, estos caracterizaron al candidato “A” como un colaborador con una gran ética laboral, responsable y un eje de motivación dentro del equipo. Además, consideran que puede llegar a ser una persona desorganizada, pero creativa para resolver problemas; por otro lado, tuvo una evolución al pasar de ser una persona un tanto rígida respecto a sus opiniones y/o alguien “duro” para hablar, ahora el candidato “A” es una persona flexible y comprensiva, y consideran que tendría un desempeño excelente si este ocupara el puesto de trabajo ofertado.

H. Informe psicolaboral y decisión final

Se realizó el informe resumiendo los resultados de cada una de las etapas de evaluación y, de ocupar el puesto de trabajo ofertado, se recomendó:

- Brindarle los recursos logísticos, tecnológicos y humanos.
- Fortalecer sus habilidades de gestión y administración de tiempo para la planificación de sus actividades.
- Capacitarlo para mejorar su aplomo personal y herramientas para el liderazgo.
- Felicitar sus aciertos.

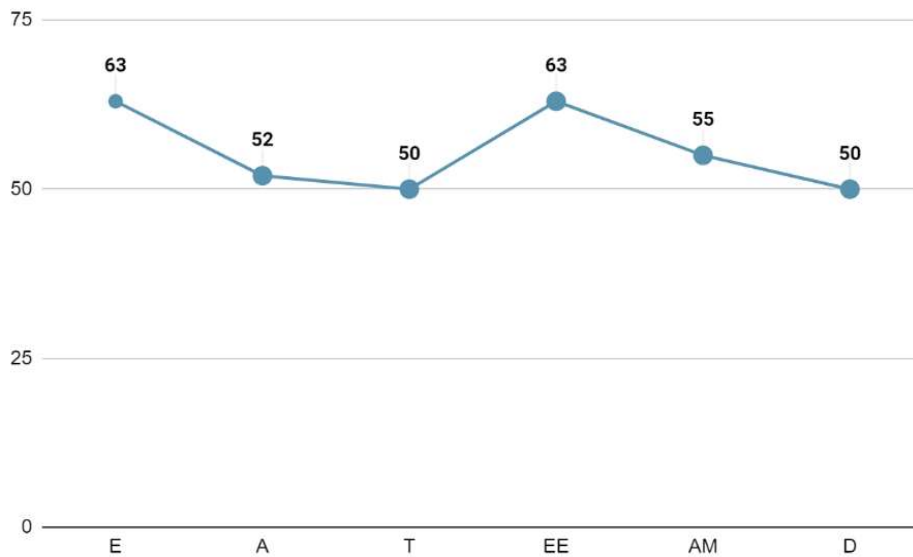
Considerando estas recomendaciones, el resultado fue de Promovible para el puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”, debido que, cumplió con lo esperado a nivel de conocimientos y competencias.

En relación a los resultados del candidato “B”, se presentan a continuación:

A. Test *BFQ* – Cuestionario *Big Five*

Figura 10

Resultados del test BFQ - Cuestionario Big Five del candidato “B”



Entre los cinco factores principales de la personalidad del Big Five se hallaron los resultados que se presentan en la tabla 17.

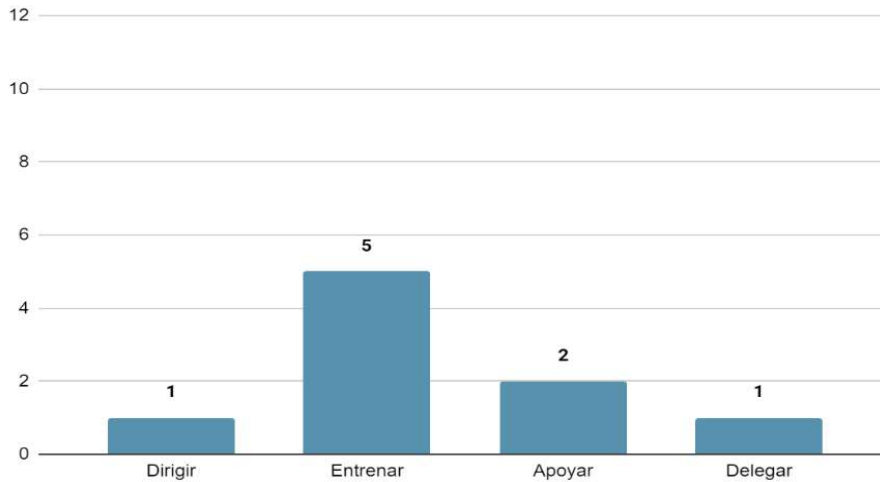
Tabla 17*Interpretación de los resultados del BFQ - Cuestionario Big Five del candidato**“B”*

Dimensión	Puntaje	Interpretación
Energía (E)	63	Nivel “Alto”, lo que caracteriza al candidato como un agente de motivación y entusiasmo ante las diferentes circunstancias laborales. Es proactivo y enérgico al tomar decisiones.
Afabilidad (A)	52	Nivel “Promedio”, lo que demuestra un acercamiento cordial y amigable al resto, aunque en a veces no sea el que inicie las interacciones sociales.
Tesón (T)	50	Nivel “Promedio”. Esto representa una capacidad correcta de perseverancia y organización, además de tener cierta atención al detalle al realizar sus actividades.
Estabilidad emocional (EE)	63	Nivel “Alto”, lo cual significa que el candidato es estable emocionalmente y las utiliza para relacionarse de manera efectiva con las personas de su entorno. Maneja su ansiedad incluso en situaciones angustiantes.
Apertura Mental (AM)	55	Nivel “Promedio”. Esto evidencia armonía con las situaciones familiares y es capaz de adaptarse adecuadamente a las situaciones nuevas. Es capaz de comprender opiniones distintas, aunque el hacer esto no sea la primera inclinación.
Distorsión (D)	50	Nivel “Promedio”, lo que representa presencia de desviación en cuanto a su autopercepción personal y cierta tendencia a buscar la aprobación social.

B. Test de liderazgo situacional

Figura 11

Amplitud de liderazgo del candidato “B”



En la tabla 18 se presentan los resultados de las características del liderazgo del candidato “B”.

Tabla 18

Interpretación de los resultados del Test de liderazgo situacional del candidato “B”

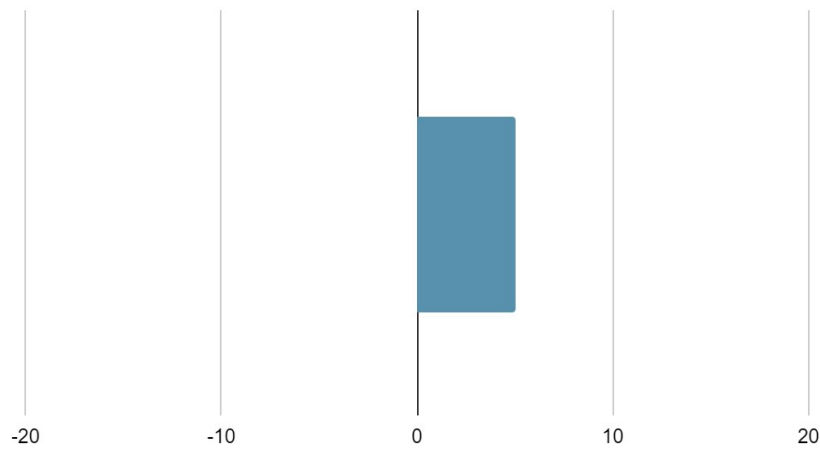
Dimensión	Puntaje	Interpretación
Dirigir	1	Puntaje “Bajo”, lo cual se manifestó a su liderazgo como uno que no está orientado a, solamente, dar instrucciones.
Entrenar	5	Puntaje “Promedio”. Esto representa la capacidad del candidato para apoyas a los colaboradores y hacerlos participar de decisiones, detallando las ventajas de estas. Aun así, podría descuidarse y no gestionar toda la información en su debido tiempo o de la manera adecuada.
Apoyar	2	Puntaje Bajo, lo cual se traduce en la dificultad que tiene el candidato para compartir la información oportunamente. Asimismo, no es muy probable que consulte con su equipo para llegar a decisiones conjuntas.
Delegar	1	Puntaje Bajo, lo cual se manifiesta en la dificultad que tiene para dejar que el colaborador tome sus propias

decisiones concernientes a su puesto y los objetivos de la organización.

Por otro lado, en relación a la flexibilidad de su liderazgo, los resultados se presentan en la figura 12.

Figura 12

Flexibilidad de liderazgo del candidato “B”

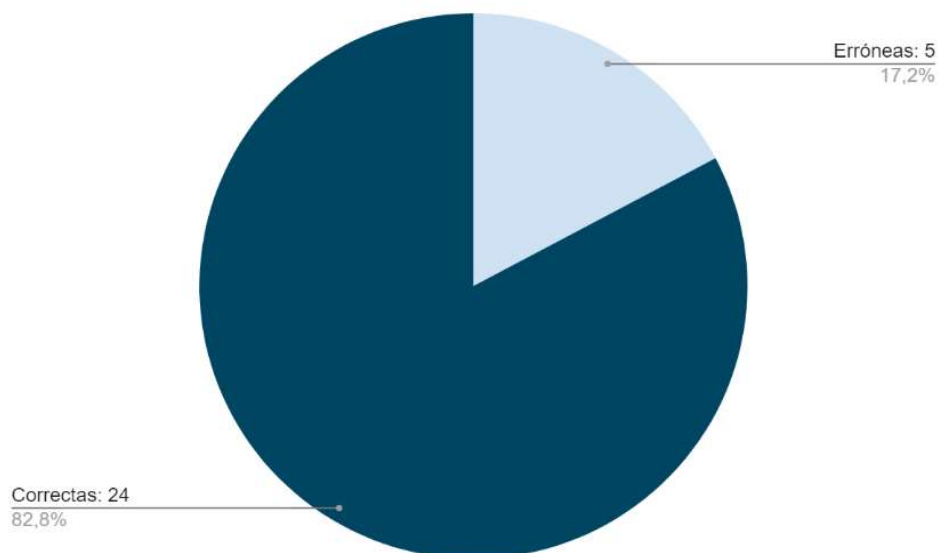


La figura 12 muestra que el candidato “B” tiene un estilo EFECTIVO, de manera que es capaz de adaptarse a los diferentes estilos de liderazgo dependiendo del grupo, sin embargo, tiende a ceñirse a un estilo específico y el adaptarse no le resulta fácil o natural.

C. Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas

Figura 13

Resultados del Test Wonderlic - Habilidad para resolver problemas del candidato "B"

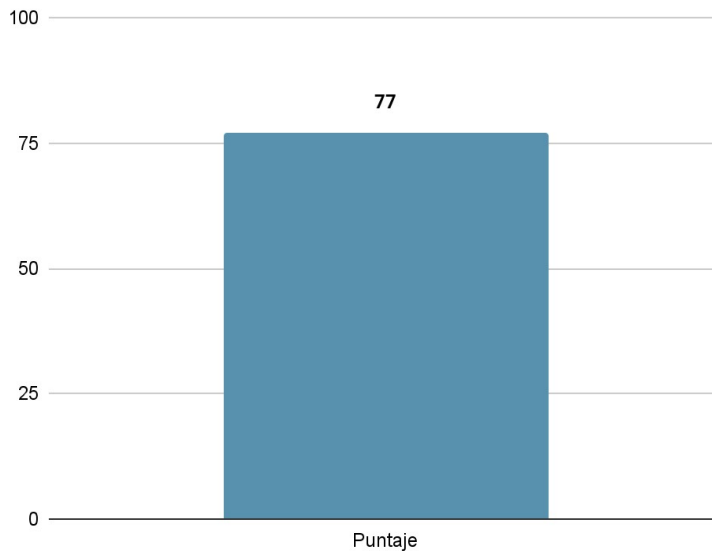


Según lo que se observa en la figura 13 el candidato "B" resolvió correctamente 24 preguntas, lo cual evidencia un funcionamiento adecuado de sus procesos de análisis y síntesis de información, que le permiten resolver problemas sencillos y de mediana complejidad de manera efectiva. Contará con la facilidad para comprender operaciones numéricas. Asimismo, maneja correctamente los materiales cuantitativos, utilizando operaciones de cálculo numérico. Logra comunicarse con facilidad, haciendo uso de su conocimiento verbal, logrando captar y comunicar sus puntos de vista de forma adecuada. Utiliza un vocabulario apropiado y se comunica adaptándose al entorno.

D. Test PHG- Prueba de Habilidad Gerencial

Figura 14

Resultado del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales del candidato "B"

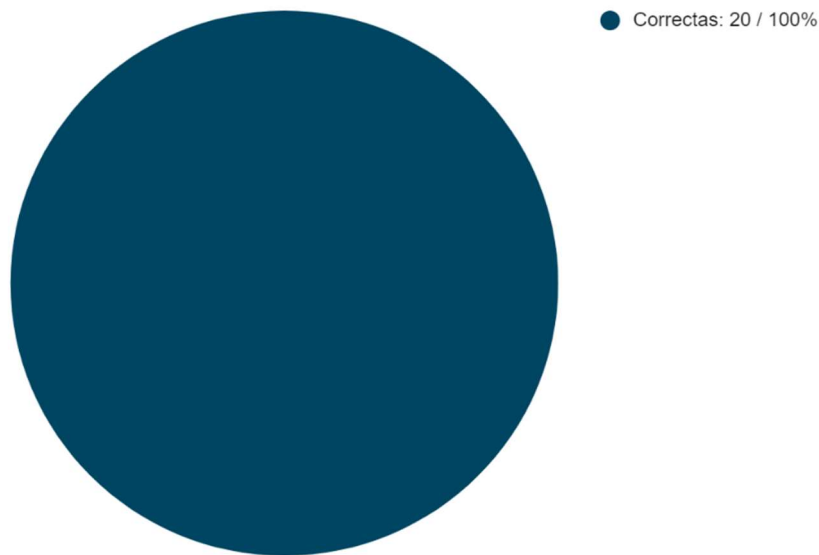


De acuerdo con lo que se visualiza en la figura 14 el candidato "B" evidenció una 'Habilidad Baja'. Esto significa que este primero podría tener cierta dificultad a adaptarse a diferentes grupos de colaboradores, lo cual obstaculiza su habilidad de proporcionarles guía a la obtención de metas, sin embargo, utiliza su capacidad para resolver problemas y toma de decisiones para lograr resultados de su gestión, aunque esto sea con cierta dificultad. Se preocupa por generar un ambiente amigable en el equipo.

E. Entrevista técnica

Figura 15

Resultados de la evaluación técnica del candidato “B”



En concordancia con lo que muestra la figura 15 el candidato “B” respondió correctamente el 100% de las preguntas relacionadas a los conocimientos técnicos del puesto, como conocimientos de sistemas de gestión llevados actualmente dentro de la empresa, al mantenimiento de la maquinaria, los KPIs (Indicadores de Performance Claves) de mantenimiento, el sistema SAP, y seguridad minera e industrial. La apreciación por parte del profesional a cargo de la entrevista técnica afirmó que los conocimientos del candidato “A” superaron las expectativas al tener un amplio conocimiento en los diversos temas.

F. Entrevista por competencias

Tabla 19

Resultados de evaluación de competencias organizacionales por el método de entrevista STAR del candidato “B”

Competencia Organizacionales	Descripción	Nivel de desarrollo del candidato	Nivel exigido por el puesto	Resultado
Orientación a resultados	Se fija metas y las persigue respetando normas y procedimientos, teniendo asimismo resultados de calidad y dentro de los respectivos plazos.	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido
Comunicación efectiva	Transmite información de manera clara y precisa, teniendo también control de sus emociones generando confianza. Además, practica la escucha activa.	En Desarrollo	Desarrollado	Por debajo de lo exigido
Trabajo colaborativo	Prioriza objetivos organizaciones y sigue con alta calidad las actividades acordadas; además de generar sinergia compartiendo conocimientos o experiencias.	Desarrollado	Bueno	Por debajo de lo exigido
Mejora continua	Propone nuevas ideas y persevera en ello, además de realizar tareas bajo nuevos enfoques a razón de buscar la optimización	Bueno	Bueno	Conforme a lo exigido

Tabla 20*Resultados de evaluación de competencias específicas por el método de entrevista**STAR del candidato “B”*

Competencia Específicas	Descripción	Nivel de desarrollo del candidato	Nivel exigido por el puesto	Resultado
Liderazgo	Motiva, proporciona dirección e influye en los colaboradores. Genera confianza a través de su <i>expertise</i> laboral y sirve como ejemplo.	Desarrollado	Bueno	Por debajo de lo exigido
Desarrollo de personas	Empodera responsablemente e identifica oportunidades de mejora entre los colaboradores. Gestiona el potencial y retroalimenta el desempeño.	Desarrollado	Desarrollado	Conforme a lo exigido
Pensamiento estratégico	Es adaptable a los cambios del entorno para llevar a cabo soluciones a situaciones que puedan surgir	Desarrollado	Desarrollado	Conforme a lo exigido

Finalmente, en cuanto a las motivaciones e intereses del candidato “B”, busca aún pertenecer al proyecto en el que se encuentra dentro de la minera; también menciona que, de obtener el puesto, obtendrá las herramientas y la plataforma para mejorar la cohesión entre los colaboradores de planta. Que le sean brindadas nuevas responsabilidades y retos le da motivación. Finalmente, a corto plazo, se ve administrando su propio negocio al lado de su pareja y, a largo plazo, planea

jubilarse y pasar todo su tiempo con su familia. Asimismo, busca incrementar su salario en un 25%.

G. Verificación de credenciales y referencias

Se realizó la verificación de credenciales y la documentación correspondiente, estando todo en regla según lo estipulado en el currículum vitae.

Respecto a la verificación de referencias, se realizaron llamadas a las dos de las tres referencias proporcionadas por el candidato “B”, el jefe y un compañero del área. Ambos mencionan que el candidato, aunque un tanto introvertido, es una persona muy hábil y siempre dispuesto a brindar una mano a quien lo necesite dentro del área. Es un colaborador responsable y motivado, sin embargo, a veces su capacidad de atención al detalle podría generarle algunos retrasos en su labor.

H. Informe psicolaboral y decisión final

Se realizó el informe resumiendo los resultados de cada una de las etapas de evaluación y, de ocupar el puesto de trabajo ofertado, se recomendó:

- Brindarle los recursos logísticos, tecnológicos y humanos.
- Trabajar en su meticulosidad y organización del tiempo. Al ser meticuloso, puede dedicar mucho tiempo en atender detalles.
- Fortalecer sus habilidades de comunicación, empatía y herramientas para el liderazgo, así como su aplomo personal para vender con más firmeza sus iniciativas (que han sido importantes) al interior de la organización. Se observaron importantes áreas de mejora en estos temas.

- Observar a profundidad su motivación para permanecer en MCP en el mediano plazo, debido que, apunta a dedicarle el 100% de su tiempo a su negocio personal en un horizonte a corto plazo.

- Felicitar sus aciertos.

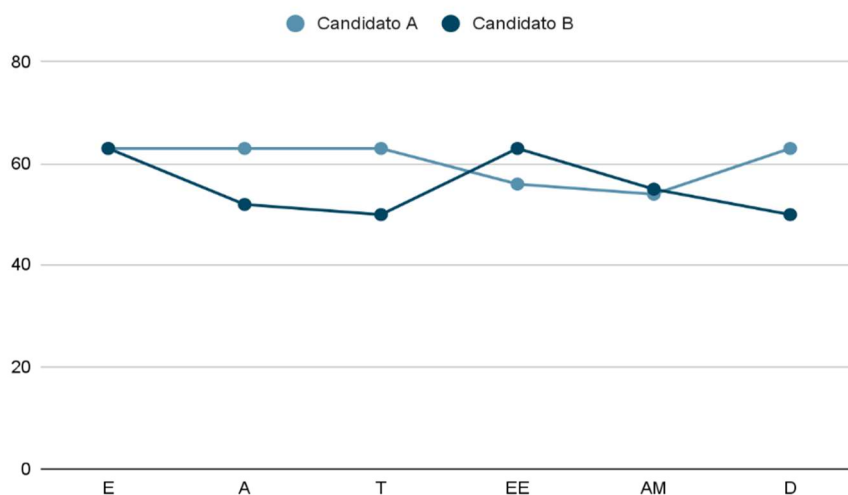
Considerando estas recomendaciones, el resultado fue de Promovible con reservas, dado que el candidato “B” cumplió con responder correctamente todas las preguntas de conocimientos y con el nivel esperado de cuatro de las siete competencias evaluadas.

4.2 Comparación de resultados de ambos candidatos

A continuación, se presenta la comparación de resultados de cada una de las evaluaciones efectuadas por ambos candidatos.

Figura 16

Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del BFQ - Cuestionario Big Five

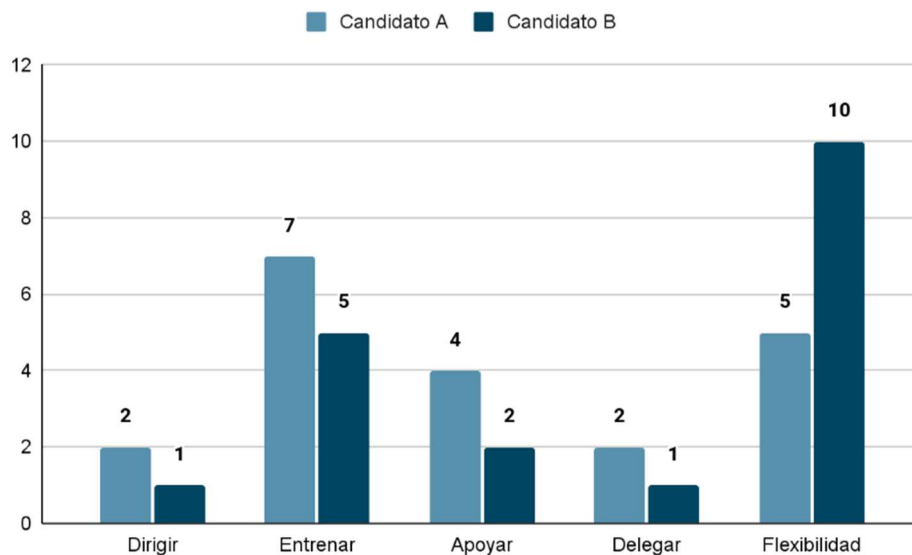


En la figura 16, se puede observar cómo el candidato “A” obtuvo mejores resultados que el candidato “B” en relación con las dimensiones de afabilidad y

tesón, ambas características importantes para el puesto de trabajo ofertado; mientras que no existieron diferencias significativas entre los resultados de extraversión y apertura mental. Es importante también tomar en cuenta los niveles de distorsión de ambos candidatos, puesto que, aunque ambos presentan cierto nivel, el candidato “A” muestra un nivel más alto.

Figura 17

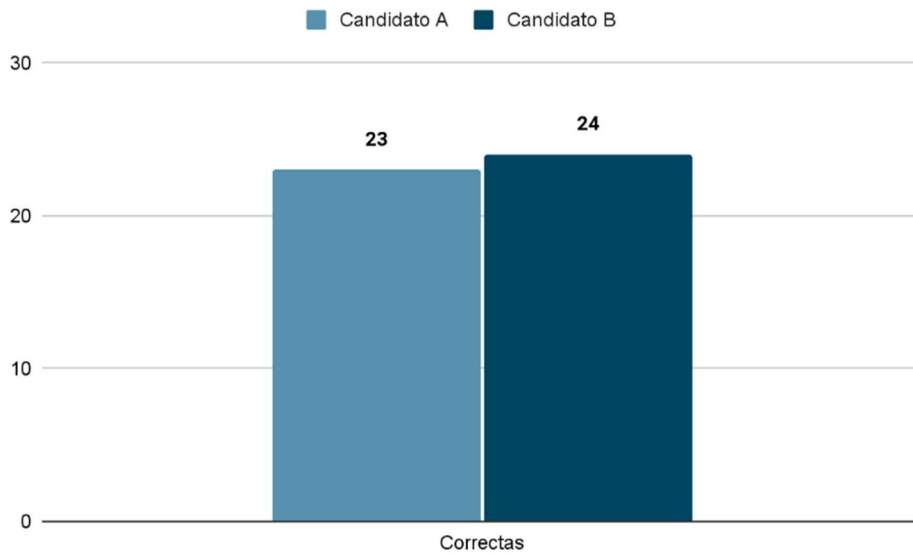
Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del Test de liderazgo situacional



La figura 17 muestra los resultados del candidato “A”, los cuales fueron, en su totalidad, superiores a los del candidato “B”. El candidato “A” demostró mayor noción y características de los diferentes estilos de liderazgo, siendo el más fuerte el de ‘Entrenar’; este último estilo es también el más predisponente del candidato “B” obteniendo, de igual manera, menor puntaje que el candidato “A”. Finalmente, cabe resaltar al candidato “A” como el del estilo más flexible y adaptable, dejando al candidato “B” como solo ‘Efectivo’.

Figura 18

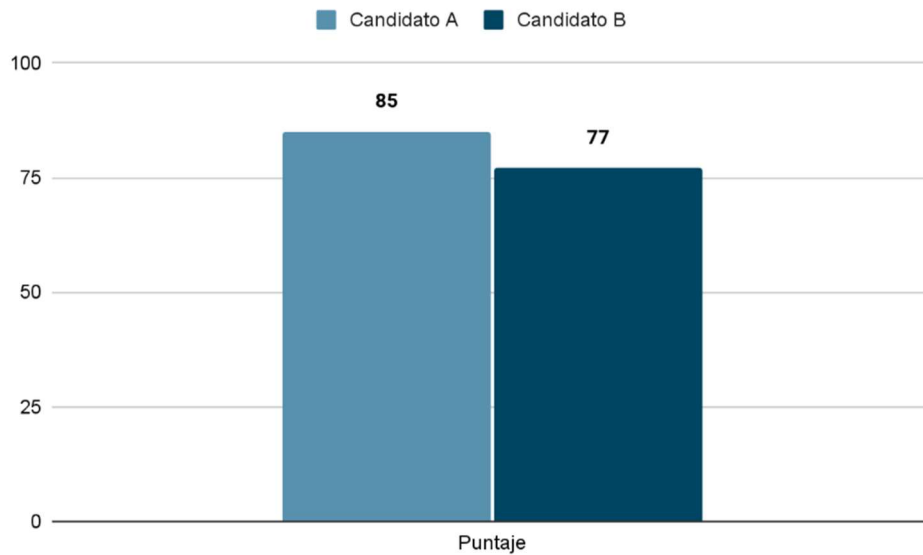
*Comparación de resultados de los candidatos "A" y "B" del Test Wonderlic -
Habilidad para resolver problemas*



De acuerdo con la figura 18 respecto a las capacidades cognitivas y de operacionalización de los candidatos, no existió una diferencia significativa, teniendo ambos un nivel bueno para resolver problemas, manejar datos cuantitativos y un bagaje adecuado a nivel verbal.

Figura 19

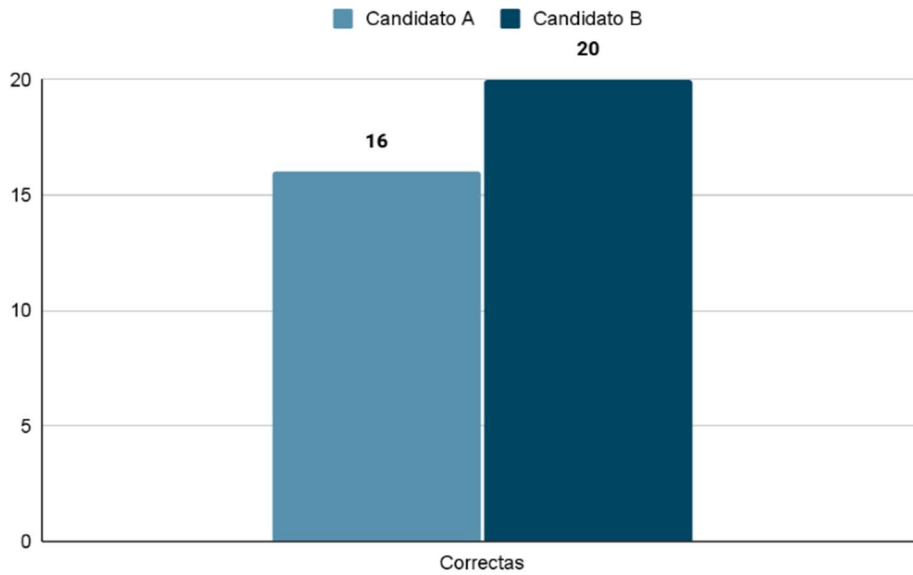
Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” del Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales



En la figura 19 se presentan los resultados de Test PHG- Prueba de Habilidades Gerenciales, donde se encontró que, aunque numéricamente la diferencia no es extremadamente significativa, dicho resultado pone nuevamente al candidato “A” por encima del candidato “B”, al haber obtenido un nivel de habilidades gerenciales moderado. Esto señala al candidato “A” como un sujeto de mayor capacidad y/o potencial para desempeñarse como un líder flexible y efectivo, a diferencia del candidato “B” quien mostró un nivel bajo, tal como se observa en la figura 19.

Figura 20

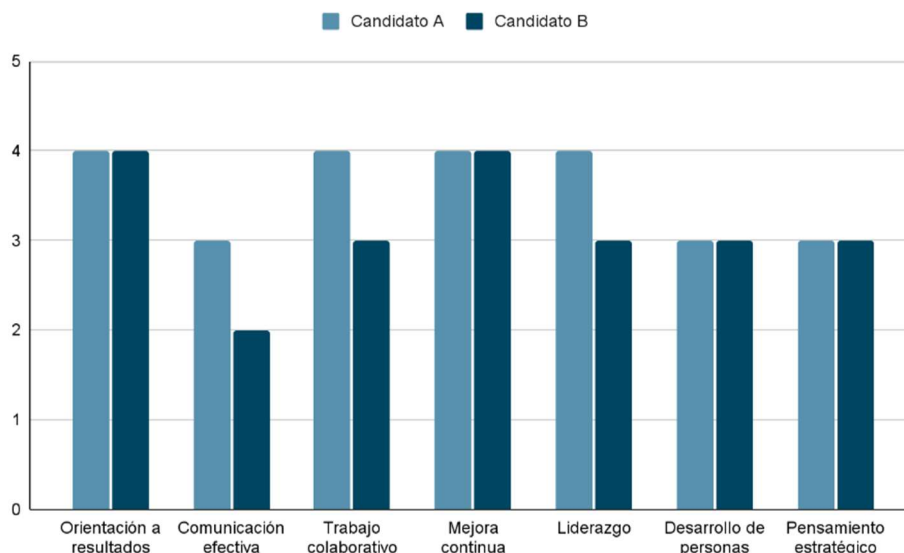
Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” de las entrevistas técnica



En la figura 20 se aprecian los resultados de la entrevista técnica para evaluar los conocimientos profesionales de los candidatos, en la cual el candidato “B” logró un puntaje perfecto demostrando conocimientos adecuados en todos los tópicos y preguntas realizadas, mientras que el candidato “A” evidenció una brecha de conocimiento relacionado al sistema SAP.

Figura 21

Comparación de resultados de los candidatos “A” y “B” de las entrevistas por competencias



Nota. El eje vertical es la representación en números de los niveles de las competencias donde 1 es “En aprendizaje”, 2 es “En desarrollo”, 3 es “Desarrollado”, 4 es “Bueno” y 5 es “Experto”.

De acuerdo con lo que se visualiza en la figura 21 respecto a los resultados del desarrollo de las competencias de los candidatos según las entrevistas por competencias, se observa que el candidato “A” demostró tener desarrolladas las diferentes competencias en un nivel ideal para el puesto; estando la comunicación efectiva, trabajo colaborativo y liderazgo por encima de los resultados del candidato “B”, quien no cumplió con el desarrollo ideal. En el caso de las demás competencias, no existieron diferencias significativas.

Finalmente, la valoración objetiva por parte de las referencias y de los evaluadores fue parecida, siendo el candidato “A” Promovible y el candidato “B” Promovible con algunas observaciones. Proponiendo como conclusión basada en

las evidencias anteriores, al candidato “A” como el más apto según el buen desempeño que obtuvo a lo largo del proceso de selección.

Por lo tanto, manera de conclusión y a partir de los resultados obtenidos expuestos anteriormente, se realizó un cuadro comparativo de ambos candidatos presentado en la tabla 21.

Tabla 21

Cuadro comparativo de los resultados de los Candidatos “A” y “B”

	Candidato A	Candidato B
Pruebas psicológicas y psicolaborales		
BFQ - CUESTIONARIO BIG FIVE		
Energía	63	63
Afabilidad	63	52
Tesón	63	50
Estabilidad Emocional	56	63
Apertura Mental	54	55
Distorsión	63	50
TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL		
Dirigir	2	1
Entrenar	7	5
Apoyar	4	2
Delegar	1	1
Flexibilidad del Liderazgo	10	5
TEST WONDERLIC - HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS		
Correctas	23	24
Incorrectas	6	5
TEST PHG- PRUEBA DE HABILIDADES GERENCIALES		
Categoría	Habilidad Moderada	Habilidad Baja

Entrevista por competencias y entrevista técnica		
Entrevista técnica		
Conocimientos	Bueno	Excelente
Entrevista por competencias		
Orientación a resultados	Bueno	Bueno
Comunicación efectiva	Desarrollado	En Desarrollo
Trabajo colaborativo	Bueno	Desarrollado
Mejora continua	Bueno	Bueno
Liderazgo	Bueno	Desarrollado
Desarrollo de personas	Desarrollado	Desarrollado
Pensamiento estratégico	Desarrollado	Desarrollado
Verificación de credenciales y referencias		
Verificación de credenciales	Todo en orden	Todo en orden
Verificación de credenciales	Recomendable	Recomendable con observaciones
Conclusión		
Conclusión	Promovible	Promovible con reservas

De acuerdo con lo presentado en la tabla 21, permite realizar una comparación entre ambos candidatos, pudiendo de este modo tener una visión general del desempeño de cada uno y exponer aquellas diferencias relevantes para la toma de decisiones. Se logra observar que, se llevaron a cabo las estrategias relacionadas a la evaluación de competencias propuestas anteriormente en la bibliografía como la aplicación de pruebas psicológicas (Sempertegui, 2014; Jaramillo y Urquiza, 2018) y entrevista de personal por competencias según la metodología STAR (Fuentes, 2020; Pérez, 2016; Castillo, 2019; Umala, 2017;

Palomino, 2018). El candidato “A” ha presentado resultados favorables, sobre todo comparando al candidato “B”, existiendo una diferencia significativa entre ambos.

4.3. Reflexión de la experiencia

A lo largo de la experiencia surgieron limitaciones que pusieron en riesgo el éxito de la intervención y que, gracias a una correcta gestión, no tuvieron una repercusión significativa. En primer lugar, se tuvo la necesidad de ampliar un día más la recepción de Currículums Vitae, combinándolo con la fecha de revisión de Currículum Vitae debido a que tres (3) de los candidatos necesitaron tiempo para actualizarlos y enviarlos; asimismo, existieron coordinaciones que realizar fuera del horario laboral relacionadas a brindar permisos de anfitrión en la plataforma de *Zoom* al evaluador, y dificultades en cuanto a la programación y coordinación de las entrevistas entre los candidatos y los entrevistadores, lo cual demandó un seguimiento constante. Finalmente, otra limitación a resaltar fue que, en ocasiones, las videollamadas no contaban con la mejor estabilidad de conexión al estar uno de los participantes en un ambiente de mina, lo cual fue solucionado a través de una llamada telefónica.

El impacto obtenido de la intervención en términos de la empresa cliente fue satisfactorio, ya que ésta se vio beneficiada al obtener un proceso de selección meritocrático y objetivo para ascender a su personal actual fortaleciendo, no solo la línea de carrera, sino también la cultura organizacional, aumentando a su vez la competitividad. Por otro lado, el impacto a nivel de la empresa consultora fue el brindar un proceso de reclutamiento y selección de personal moderno, minucioso y de la mayor calidad posible. Este éxito ayudó a la empresa consultora a mejorar su reputación en el mercado al presentarse como una institución de prestigio capaz de

brindar servicios según los mejores estándares, creando de esta manera confianza en los clientes actuales y abriendo el interés a potenciales clientes.

Complementando, al ser esta una intervención dentro del campo de la psicología organizacional se puede considerar que el aporte de la realización de procesos de reclutamiento y selección de personal ha de tener, necesariamente, un acercamiento desde el punto de vista psicológico para asegurar el éxito de los nuevos ingresos y el éxito empresarial. El incluir y ampliar la aplicación de procesos de selección según el marco de las competencias surge de la necesidad de, no solamente evaluar las capacidades técnicas del candidato, si no de realmente comprender aquellas características y recursos personales que lo diferencian y lo ayudan a demostrar su potencial para desempeñarse dentro del contexto organizacional. Además, existe un aporte a la rama de la psicología aplicada al haberse utilizado diferentes instrumentos psicológicos y redactado informes de carácter investigativo. En conclusión, dentro de un mundo moderno donde las sociedades constantemente están cambiando, es importante seguir adaptando los procesos institucionales, sobre todo los que significan constantemente acomodarse a las nuevas generaciones y tendencias.

Adicionalmente, para cumplir los objetivos en un proceso de reclutamiento y selección, el profesional ha de contar con:

- Conocimientos en estudios de análisis de puesto.
- Conocimientos en plataformas de reclutamiento 4.0 y herramientas de comunicación virtuales.
- Conocimientos generales en etapas de selección de personal.
- Conocimientos de conceptos relacionados a las competencias.

- Capacidad de análisis y síntesis de información que permitan el manejo de interpretación y elaboración de informes.
- Comunicación efectiva a fin de comunicarse abiertamente con el cliente y los miembros del equipo para asegurar la mejor experiencia para el cliente.
- Alta capacidad de organización y planificación a manera de obtener de antemano aquellas herramientas y/o procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal ordenados sistemáticamente.
- Resolución de problemas al ser necesaria la capacidad de tomar decisiones efectivas sobre aquellas eventualidades que podrían poner en riesgo el éxito del proceso de reclutamiento y selección de personal, y llevarlas a cabo.
- Liderazgo fuerte para poder guiar a los otros agentes involucrados con seguridad y determinación.
- Alto nivel de tolerancia a la frustración para poder contar con un juicio acertado al momento de tomar decisiones.

Finalmente, en cuanto la autoevaluación y autocrítica del rendimiento aplicado en el trabajo mostrado en el presente escrito tenemos que, a nivel personal, se pudieron obtener conocimientos acerca de cómo llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal de principio a fin. Se desarrollaron aspectos como el sentido de urgencia, tener la capacidad de tomar decisiones rápidamente de manera efectiva y una organización que permitiera, a su vez, la flexibilidad. Esto, en conjunto con la pericia derivada del ejercicio profesional, permitió el triunfo del proceso de reclutamiento y selección de personal. Por otro lado, se tuvo que

desarrollar buenos niveles de tolerancia a la frustración, puesto que seguido pueden surgir situaciones en las que el trabajo era abrumador, y surgían eventos que ponen en riesgo el éxito del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Mientras que, a nivel institucional, esta cumplió con el apoyo en las etapas de análisis de puesto y diseño del proceso de selección, brindando toda la información al evaluador que llevaría a cabo la puesta en marcha. Asimismo, acompañaron durante cada etapa del proceso y se preocuparon por obtener retroalimentación acerca del avance o dificultades que hayan podido existir. A pesar de que las dificultades fueron mínimas, estuvieron siempre dispuestos a brindar una mano.

RECOMENDACIONES

- Incorporar al análisis de puesto los puntajes mínimos o esperados, no sólo de las competencias, sino también de los instrumentos, ya que el análisis de los resultados de estas se hizo en función a apreciaciones cualitativas por parte de los profesionales en la materia.
- Si bien es importante fomentar el reclutamiento interno, también es importante realizar a la par un reclutamiento externo para aumentar la competitividad y contar con más candidatos aptos de donde elegir.
- Ajustar el cronograma a manera de obtener más tiempo disponible para reclutar a más candidatos y recepcionar una mayor cantidad de Currículums Vitae.
- Como parte de los instrumentos de evaluación de las competencias es recomendable incorporar la metodología del *Assessment Center* para evaluar competencias de manera virtual en futuras intervenciones, y así brindar otro punto de comparación e *insight* de los candidatos al cliente. Esto facilitaría el análisis al momento de realizar las decisiones de contratación. Para ello se propone utilizar las siguientes herramientas:

Tabla 22: Propuestas de herramientas a utilizar en un *Assessment Center*

Técnica	Descripción
Juego de roles	Consiste en generar conversaciones entre dos o más personas para ver la reacción de los candidatos ante situaciones tensas o complicadas.

Análisis de caso	Brindar un caso real que pueda surgir dentro de la labor profesional y medir los conocimientos técnicos del candidato.
Ejercicios de simulación	Realizar preguntas acerca de situaciones problemáticas que puedan surgir en el contexto laboral y cómo las solucionarían.
Ejercicios de <i>fact-finding</i>	Parecido al ejercicio de simulación, sin embargo, en este caso la información que se brinda es incompleta y dependerá del evaluado hacer preguntas clave para resolver el problema.

Nota. Adaptado de *Assessment Center*: selección del personal idóneo (2019) por Ionos Start

Up guide

Estas actividades fueron seleccionadas al poder desarrollarse tanto en un contexto virtual como en uno presencial.

- Para medir la eficacia del proceso de selección de personal, se recomienda obtener la evaluación del desempeño y progreso del candidato en el nuevo puesto de trabajo en un mínimo de tres (3) meses. Esto servirá para afinar futuros procesos y ampliar los conocimientos en cuanto a las necesidades del cliente.
- Para el cliente, realizar una revisión de los nombres y las definiciones de las competencias a razón de alinearlas y complementarlas con la información utilizada por la mayoría de los profesionales que forman parte del mercado.

CONCLUSIONES

- A través del análisis de competencias en un proceso de selección de personal se podrá predecir aquellas conductas relevantes aplicables para el puesto de trabajo y contexto organizacional.
- Es importante poner al tanto del procedimiento de selección al cliente o a los interesados para que realicen observaciones y/o aprueben.
- Es necesario adaptar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias según el puesto, el cliente, la situación y el contexto.
- Cuando el contexto de la intervención es virtual, es necesario utilizar herramientas de comunicación remotas a través del internet y llamadas telefónicas.
- Es necesario considerar dejar espacios de tiempo entre etapas para realizar las coordinaciones con las partes involucradas y poder atender cualquier eventualidad que pueda surgir
- El comparar los resultados entre los candidatos finalistas sirve como indicador para tomar las decisiones de contratación
- Con relación al objetivo general, los resultados fueron satisfactorios ya que se brindaron dos candidatos aptos para ocupar el puesto ofertado, habiendo sido contratado uno de ellos
- Se concluye que la metodología STAR para entrevistar personal a través de competencias es la mejor manera de explorar las competencias de un candidato específica.

- Es menester brindar a la parte que realizará contratación la mayor cantidad de resultados a través de diferentes herramientas para favorecer el análisis de toma de decisión.

REFERENCIAS

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.
<https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.

https://www.academia.edu/36252085/Martha_Alles_Diccionario_de_Competencias

Alles, M. (2011). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3 (Vol. 3)*. Ediciones Granica SA.
https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRILOGIA_Tomo_III

Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. AlphaEditorial. <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/direccion-de-recursos-humanos?preview=true>.

Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1).

Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
<https://books.google.com.pe/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=>

q=inauthor:%22Ana+Amo+Arturo%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Blasco, M. (2017). *Análisis, descripción y adaptación de un puesto de trabajo en la Universitat Politècnica de València a una persona que presenta una discapacidad* [Trabajo final de grado GAP, Universitat Politècnica de València] Repositorio UPV. <https://riunet.upv.es/handle/10251/89510>

Castillo, M. (2019) *Elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias como parte del proceso de selección de personal, dirigido al nivel gerencial de una empresa farmacéutica en Guatemala*. [Trabajo de graduación para optar al grado de Maestra en Artes, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Centro de Documentación y Biblioteca de Farmacia. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES265.pdf>

Chila, J. A; & Verdezoto, S. (2020). *El puesto de trabajo como expresión de la identidad de los sujetos en el contexto laboral* [Tesis para obtener el grado de Bachiller, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50181>

Corrales, A. (4 de febrero del 2019) Selección por competencias: cómo contar con ejecutivos de alto rendimiento. *Blog de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/seleccion-por-competencias-como-contar-con-ejecutivos-de-alto-rendimiento>

Corvo, H. (21 de diciembre de 2018). Análisis de puestos: etapas, métodos, importancia y ejemplo. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/analisis-de-puestos/>.

Court, B (2018). What Is the STAR Format? Here's Your Complete Guide. *DDI World*. <https://www.ddiworld.com/blog/what-is-the-star-format>

Delpueche, S (2022) Cómo implementar la selección por competencias en tu empresa. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.es/blog/seleccion-por-competencias/>

Díaz, D. (2020). *Assessment Center y selección de personal* [Trabajo de Grado, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de América] Lumieres – Repositorio Institucional Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7891>.

Ditewig-Morris, K (2020) STAR+E: AN UNDERGRADUATE TEACHING STRATEGY TO MAKE THE STAR MODEL STICK. *National Association of Colleges and Employers*. <https://community.nacweb.org/blogs/kate-ditewig-morris1/2020/12/08/stare-an-undergraduate-teaching-strategy-to-make-t> Escuela de Administración de Negocios para Graduados (22 de marzo del 2017) El método STAR para reclutar personal. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-para-reclutar-personal/>

Escuela de Administración de Negocios para Graduados (30 de noviembre del 2020) Principales métodos del análisis de puesto en una organización. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/11/principales-metodos-del-analisis-de-puesto-en-una-organizacion/>

Fuentes, S. (2020). Estrategia de selección de personal; para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC. [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, Universidad Señor de Sipán] Repositorio Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7233>

Franco, K. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020* [Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo] Repositorio digital institucional de la Universidad César Vallejo
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57476>

Gambino, A., & Pungitore, J. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica Administrativa*, (19), 3

Hinojo, F; Aznar, I.; & Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62.

Indeed Editorial Team (26 de julio del 2021) How to use the STAR interview response technique. *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique>

Ionos Start Up Guide (3 de julio del 2019) Assessment Center: selección del personal idóneo. *Ionos Start Up Guide*.
<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/assessment-center/>

Jaramillo, R; & Urquiza, P. (2018). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017*. [Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo] Repositorio Universidad Católica San Pablo.
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15610>

LinkedIn Business (31 de julio del 2019) El método STAR de respuesta.

LinkedIn Business Solutions.

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/es-latam-final-star-method.pdf>

Lotito, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 2(1), 5.

Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*. Editorial Pearson Educación.

<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/lc/cayetano/titulos/136609>

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

Martínez, P; & González, N. (2018). Las competencias transversales en la universidad propiedades psicométricas de un cuestionario. *Educación XXL*, 21(1), 231-262. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20194>

Montoya, C; Boyero, M; & Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de futuro*, 20(1), 164-188.

Paredes, P (2020). *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. DIPLOMADO EN RECURSOS HUMANOS*. [Diapositiva de PowerPoint].
Diplomado Recursos Humanos 2020-07-002

Pérez, E. (2016). *Diseño del Modelo de Selección por Competencias en el área administrativa del deportivo Saprissa de Costa Rica*. [Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de Práctica Dirigida para optar por el grado de

Licencia en Psicología, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/6455>

Pinilla, M. (2006). *Assessment Center paso a paso*. Psicom Editores. <https://books.google.com.pe/books?id=SgoPoTl4AyIC>

Portillo, M. (2021). *Búsqueda activa de empleo*. [Tesis para obtener el grado de Magíster, Universidad de Jaén] Repositorio del Trabajos Académicos de la Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/13546>

Rengifo, A. (2017). Nuevas prácticas de talento humano: Assessment Center. *Boletín Informativo CEI*, 4(2).

Ruiz, J & Beltrán, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista boletín redipe*, 6(3), 172-193.

Sánchez, M (2020) Actualmente, coexisten las técnicas tradicionales de selección de personal en Recursos Humanos, junto a las nuevas propuestas basadas en la innovación tecnológica. *Mente y Ciencia*. <https://www.menteyciencia.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal-en-rrhh/>

Sempertegui, H. (2014). *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/728>

Simón, K. (2021). *Reclutamiento y selección en una empresa del rubro industrial* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título de licenciado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega]. Repositorio institucional Universidad

Inca Garcilazo de la Vega.

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5632/TRSUFICIENCIA_SIMON%20MIRANDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Spencer, L; McClelland, D; & Spencer, S. (1997). Competency assessment methods. *What works: assessment, development, and measurement*, (1), 1-36.

Teja, R. (2017). *Fuentes y Medios de Reclutamiento*. [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio de la Universidad Autónoma de México. <https://core.ac.uk/download/pdf/154797462.pdf>.

Umaña, J (2017). *Diseño del Modelo de Selección por Competencias en las oficinas centrales de Thrifty Car Rental Costa Rica*. [Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de Práctica Dirigida para optar por el grado de Licencia en Psicología, Universidad de Costa Rica] Repositorio Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/13390>.

Zegel IPAE (2020).

ANEXOS

Anexo A: Perfil de puesto de “Supervisor de Mantenimiento Mecánico Planta”

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA - [REDACTED]			
Vicepresidencia	VP de Operaciones	Sede	[REDACTED]
Gerencia	Gerencia de Gestion de Activos	Régimen	8x6
Area	Mantenimiento Planta		
Jefe Directo	JEFE DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA - FILTROS, RELAVES Y KINGSMILL		

Misión del Puesto

Supervisar y coordinar la ejecución de los trabajos de mantenimiento mecánico de los equipos e instalaciones de Planta [REDACTED] de acuerdo con el plan de mantenimiento, revisando la calidad en la ejecución del mantenimiento a fin de asegurar la disponibilidad de los activos de Planta [REDACTED] contribuyendo con la continuidad de la operación.

Funciones Generales

- 1 Cumplir con todos los lineamientos del Sistema de Gestión y de la Política de Seguridad y Salud ocupacional.

Funciones y Resultados

Funciones	Resultados
1 Distribuir, asignar y coordinar las tareas de mantenimiento mecánico del programa diario de trabajo (mantenimientos preventivos, inspecciones, correctivos programados) y atenciones no programadas de las instalaciones / equipos de la Planta [REDACTED]	Asegurar el cumplimiento de programas y planes de mantenimiento de las instalaciones / equipos de la Planta [REDACTED]
2 Supervisar la ejecución de los trabajos de mantenimiento mecánico asignados al personal bajo su cargo, coordinando con terceros para la ejecución de los trabajos programados y no programados.	Asegurar la ejecución de trabajos de mantenimiento mecánico.
3 Controlar la ejecución de inventarios de herramientas trimestral tanto de las herramientas de mano (maletas de los técnicos) como las del almacén de herramientas (herramientas de diagnóstico).	Asegurar la disponibilidad de herramientas para trabajos de mantenimiento.
4 Monitorear el orden y limpieza antes, durante y después de la ejecución de los trabajos de mantenimiento en taller y en campo.	Asegurar el sostenimiento del orden y limpieza en taller y en campo.
5 Revisar la documentación generada en el Taller como consecuencia de la atención de los equipos, para su posterior envío a Planeamiento.	Asegurar el correcto llenado de los formatos ó informes de servicio y todos los formatos asociados al trabajo desarrollado antes de ser entregados al área de Planeamiento.
6 Supervisar la parada y entrega de equipos en coordinación con el área de Operaciones de la Planta [REDACTED]	Garantizar la ejecución de trabajos de mantenimiento requeridos por las instalaciones / equipos de la Planta [REDACTED]
7 Controlar las órdenes de trabajo y notificaciones de trabajo de mantenimiento correctivo, supervisando el cierre técnico de órdenes de trabajo / notificaciones de trabajo en SAP.	Asegurar el control y cierre técnico de órdenes de trabajo / notificaciones de trabajo de mantenimiento correctivo.
8 Realizar el mantenimiento básico de los equipos de la Planta [REDACTED] en ausencia de los técnicos por motivos diversos.	Asegurar la calidad del Mantenimiento Básico de los Equipos de la la Planta [REDACTED] en ausencia de los técnicos por motivos diversos.

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA -

Vicepresidencia	VP de Operaciones	Sede	
Gerencia	Gerencia de Gestion de Activos	Régimen	8x6
Area	Mantenimiento Planta		
Jefe Directo	JEFE DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA - FILTROS, RELAVES Y		

Perfil Básico

Grado Académico	Universitario	Exp. general (años)	8
Especialidad	INGENIERÍA MECANICA	Exp. en el sector (años)	5
		Exp. en el puesto (años)	3

Carreras Afines**Estudios de PostGrado**

INGENIERÍA ELECTRICA
INGENIERÍA ELECTROMECÁNICA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Competencias**Organizacionales**

Mejora Continua
Trabajo Colaborativo
Comunicación Efectiva
Orientación a Resultados

Específicas

Liderazgo
Desarrollo de Personas
Pensamiento Estratégico

Conocimientos requeridos

Grupo	Sub área	Dominio
Gestión de Mantenimiento	Conocimiento de los procesos de captación, tratamiento y purificación de aguas.	Bueno
Gestión de Mantenimiento	Planificación y ejecución de mantenimiento	Bueno
Gestión de Mantenimiento	Mantenimiento de sistemas, equipos y componentes mecánicos de la Planta	Bueno
Procesos Transversales	Conocimiento de KPIs de Mantenimiento	Bueno
Procesos Transversales	Control y Gestión de Costos Operativos (OPEX) y Proyectos de Capital (CAPEX)	Bueno
Procesos Transversales	Seguridad Minera e Industrial	Bueno
Gestión de Mantenimiento	Conocimiento en mantenimiento para el proceso de captación, tratamiento y purificación de aguas	Bueno

Herramientas tecnológicas

Ms Office	Intermedio
SAP	Intermedio

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA -

Vicepresidencia	VP de Operaciones	Sede	
Gerencia	Gerencia de Gestion de Activos	Régimen	8x6
Area	Mantenimiento Planta		
Jefe Directo	JEFE DE MANTENIMIENTO MECANICO PLANTA - FILTROS, RELAVES Y		

Requisitos adicionales

Certificaciones	Licencias y permisos		
[Solo para movimientos internos]	Indispensable	Titulado, colegiado y habilitado	Indispensable
Experiencia mínima de 3 años en el área (En caso no sea carrera afin)			Indispensable
Entrenamiento / Capacitación en mantenimiento para plantas de tratamiento de aguas	De Preferencia		

Fuente: elaborado propia.

Anexo B: Formatos de evaluación de entrevista adaptados

<p>Formato de evaluación para la entrevista</p> <p>Nombre del candidato:</p> <p>Posición:</p> <p>Fecha:</p>	
Descripción de niveles de competencias	
En aprendizaje	Pobres conocimientos de la competencia, no la ponen en práctica. No se encuentra desarrollada.
En desarrollo	Tiene conocimientos de la competencia, rara vez la pone en práctica. El sujeto tiene una base sólida la cual hace que, potencialmente, pueda desarrollar la competencia.
Desarrollado	Amplio conocimiento acerca de la competencia, el sujeto es capaz de utilizarla y aplicarla a diferentes contextos si se esfuerza.
Bueno	Total conocimiento acerca de la competencia, el sujeto es capaz de utilizarla en todos los contextos y de brindar guía al resto acerca de cómo utilizarla.
Experto	Total dominio de la competencia, el sujeto es capaz de no solamente aplicarla a todos los contextos, si no también es visto como un modelo sobresaliente por el resto.
Orientación a resultados	
Se fija metas y las persigue respetando normas y procedimientos, teniendo asimismo resultados de calidad y dentro de los respectivos plazos.	
<p>Reactivo: De un ejemplo concreto de cómo usted estableció prioridades en su puesto actual de trabajo ¿Cuál era la meta? ¿Qué decisiones/acciones tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?</p>	
	Respuesta del candidato

(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				
Marcar el nivel del candidato:				
<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
Observaciones:				
Comunicación Efectiva				
Transmite información de manera clara y precisa, teniendo también control de sus emociones generando confianza. Además, practica la escucha activa.				
Reactivo: Describa una situación en la que usted tuvo que transmitir metas y/o tareas a su equipo. ¿Cómo dio el mensaje? ¿Qué canales utilizó? ¿Cómo reaccionaron las otras personas? ¿Obtuvo el resultado que esperaba?				
	Respuesta del candidato			
(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				

Marcar el nivel del candidato:				
<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
Observaciones:				
Trabajo Colaborativo				
Prioriza objetivos organizaciones y sigue con alta calidad las actividades acordadas, además de generar sinergia compartiendo conocimientos o experiencias.				
Reactivo: Describa una situación en la que tuvo que perseguir un solo objetivo con otras personas en el ámbito laboral. ¿Cuál era ese objetivo? ¿Qué tareas tuvieron que hacerse y cómo se distribuyeron? ¿Exactamente qué acciones, decisiones y verbalizaciones llevó a cabo para contribuir al equipo? ¿Consiguieron llegar al objetivo? y, si no, ¿Por qué cree que no?				
	Respuesta del candidato			
(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				
Marcar el nivel del candidato:				

<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
---	--	---------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Observaciones:

Mejora Continua

Propone nuevas ideas y persevera en ello, además de realizar tareas bajo nuevos enfoques a razón de buscar la optimización

Reactivo: Describa una situación en la que proactivamente haya hecho una propuesta y llevado a cabo una mejora a algún proceso interno. ¿Cuál fue la propuesta y cómo la llevó a cabo? ¿Cuál fue la finalidad del cambio? ¿Exactamente qué cambios se dieron?

	Respuesta del candidato
(S)ituación	
(T)area	
(A)cción	
(R)esultado	

Marcar el nivel del candidato:

<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
---	--	---------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Observaciones:

Liderazgo				
Motiva, proporciona dirección e influye en los colaboradores. Genera confianza a través de su <i>expertise</i> laboral y sirve como ejemplo.				
<p>Reactivo: Relate alguna situación en la que haya liderado un equipo de trabajo para perseguir una meta. ¿Cuál era la meta? ¿Cómo distribuyó las tareas? ¿Cómo mantuvo motivado al equipo? ¿Dio retroalimentación? ¿Se obtuvo la meta? Haga una breve autocrítica de los resultados de su liderazgo, los aspectos positivos y aspectos negativos.</p>				
	Respuesta del candidato			
(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				
<p>Marcar el nivel del candidato:</p>				
<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
<p>Observaciones:</p>				

Desarrollo de Personas				
Empodera responsablemente e identifica oportunidades de mejora entre los colaboradores. Gestiona el potencial y retroalimenta el desempeño.				
Reactivo: Menciona una situación en la que formó parte de un equipo para llegar a una meta y haya identificado oportunidades de mejora en sus compañeros ¿Que identificó? ¿Hizo la propuesta? ¿Qué acciones planificó para la propuesta? ¿Dieron resultado las propuestas? ¿Por qué sí o por qué no?				
		Respuesta del candidato		
(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				
Marcar el nivel del candidato:				
<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
Observaciones:				
Pensamiento Estratégico				
Es adaptable a los cambios del entorno para llevar a cabo soluciones a				

situaciones que puedan surgir				
Reactivo: Describa alguna situación en la que tuvo que encontrar una solución a algún problema de manera estratégica y creativa. ¿Cuál fue el problema? ¿Cuál fue la solución que tomó y por qué? ¿Cuáles fueron las acciones que tomaste? ¿Cuál fue el resultado y el impacto que tuvo?				
Respuesta del candidato				
(S)ituación				
(T)area				
(A)cción				
(R)esultado				
Marcar el nivel del candidato:				
<input type="checkbox"/> En aprendizaje	<input type="checkbox"/> En desarrollo	<input type="checkbox"/> Desarrollado	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Experto
Observaciones:				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Modelo del informe final

Informe Psicolaboral

Empresa	XXXX
Puesto	Supervisor de Mantenimiento Mecánico de Planta
Nombres y Apellidos	Candidato X
Edad	
Lugar de Nacimiento	<input type="text"/>
Teléfonos	
Domicilio	
Formación Académica	

NIVEL INTELECTUAL

Inferior	Inferior al Promedio	Normal Promedio	Superior al Promedio	Superior

Recursos Intelectuales

Resumen de recursos intelectuales según entrevista y la prueba WONDERLIC- HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

GRÁFICA DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		GRADO DE DOMINIO				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		1	2	3	4	5
Se fija metas y las persigue respetando normas y procedimientos, teniendo asimismo resultados de calidad y dentro de los respectivos plazos.						
COMUNICACIÓN EFECTIVA		1	2	3	4	5
Transmite información de manera clara y precisa, teniendo también control de sus emociones generando confianza. Además, practica la escucha activa.						
TRABAJO COLABORATIVO		1	2	3	4	5
Prioriza objetivos organizaciones y sigue con alta calidad las actividades acordadas; además de generar sinergia compartiendo conocimientos o experiencias.						
MEJORA CONTINUA		1	2	3	4	5
Propone nuevas ideas y persevera en ello, además de realizar tareas bajo nuevos enfoques a razón de buscar la optimización						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		1	2	3	4	5
LIDERAZGO						
Motiva, proporciona dirección e influye en los colaboradores. Genera confianza a través de su expertise laboral y sirve como ejemplo.						
DESARROLLO DE PERSONAS		1	2	3	4	5
Empodera responsablemente e identifica oportunidades de mejora entre los colaboradores. Gestiona el potencial y retroalimenta el desempeño.						
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		1	2	3	4	5
Es adaptable a los cambios del entorno para llevar a cabo soluciones a situaciones que puedan surgir						

SEMÁFORO DEL GRADO DE DOMINIO DE COMPETENCIAS MCP

1: En aprendizaje	2: En desarrollo	3: Desarrollado	4: Bueno	5: Experto
-------------------	------------------	-----------------	----------	------------

Competencias Organizacionales

Resultado de evaluación de competencias organizacionales

Competencias Específicas

Resultado de evaluación de competencias directivas

Conocimientos

Motivaciones e Intereses del candidato en relación a metas de corto y largo plazo

Motivaciones e Intereses

Motivaciones e Intereses del candidato en relación a metas de corto y largo plazo

Recomendaciones

De conseguir el puesto de trabajo, que recomendaciones se darían en el marco de consideraciones, capacitaciones, consejos para el jefe directo, entre otros

Conclusión

El candidato puede ser Promovible, Promovible con Reservas o No Promovible

.....
Firma del responsable

Fuente: elaboración propia.