



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
UN OPERADOR DE RODILLO PARA
CAMPAMENTO EN CUZCO, DE UNA
EMPRESA PRIVADA DE LIMA
METROPOLITANA, 2021

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

PAOLO MARTÍN SEGOVIA HERRERA

LIMA – PERÚ

2022


Rosa Judith Weigl Macharé
Asesora



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE UN OPERADOR DE RODILLO PARA CAMPAMENTO EN
CUZCO, DE UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA, 2021

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

PAOLO MARTÍN SEGOVIA HERRERA

LIMA - PERÚ

2022



PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE UN OPERADOR DE RODILLO PARA
CAMPAMENTO EN CUZCO, DE UNA EMPRESA PRIVADA DE
LIMA METROPOLITANA, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

19% INDICE DE SIMILITUD
19% FUENTES DE INTERNET
3% PUBLICACIONES
5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repository.ucc.edu.co Fuente de Internet	1%
4	sistemamid.com.ar Fuente de Internet	1%
5	expeditiorepositorio.utadeo.edu.co Fuente de Internet	1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	1%

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

Presidente

Lic. Nidia Mercedes Torres Muñoz

Vocal

Lic. Elisa Beatriz Jefferson Morales

Secretaria

ASESOR DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Lic. ROSA JUDITH WEILG MACHARÉ

DEDICATORIA

A mi madre, por ser la motivación incondicional que me permite seguir
día a día y lograr mis metas.

A mis abuelos, por siempre apoyarme en los buenos y malos momentos, y
aconsejarme para tomar mejores decisiones.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser guía y la esperanza de vida, a mi familia por siempre confiar en mí pese a cualquier dificultad.

Tabla de contenidos

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Perfil del puesto	16
2.2. Competencias	16
2.3. Operador de rodillo	19
2.4. Proceso de reclutamiento y selección	20
<i>2.4.1. Fases del proceso de reclutamiento y selección</i>	<i>22</i>
2.5. Investigaciones nacionales e internacionales.....	27
<i>2.5.1. Investigaciones nacionales</i>	<i>27</i>
<i>2.5.2. Investigaciones internacionales</i>	<i>30</i>
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
3.1. Contextualización del problema.....	33
<i>3.1.1. Problema de estudio</i>	<i>33</i>
<i>3.1.2. Estrategias de evaluación y medición de la problemática ...</i>	<i>37</i>
<i>3.1.3. Procedimiento de la evaluación.....</i>	<i>38</i>
<i>3.1.4. Resultados del Diagnóstico</i>	<i>39</i>
3.2. Plan de mejora	42

3.2.1. <i>Problema delimitado</i>	42
3.2.2. <i>Objetivos de la intervención</i>	43
3.2.3. <i>Técnicas</i>	44
3.2.4. <i>Selección y sustento de las técnicas empleadas</i>	44
3.2.5. <i>Ejecución</i>	50
3.2.6. <i>Indicadores de logro</i>	56
3.2.7. <i>Monitoreo y evaluación de la intervención</i>	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	58
4.1. Resultados	58
1.1.1. <i>Describir los resultados hallados</i>	58
1.1.2. <i>Análisis de los resultados encontrados con fuentes</i>	59
4.2. Reflexión de la experiencia	60
4.2.1.1. <i>Limitaciones encontradas en el proceso de intervención</i> .	60
4.2.2. <i>Impacto de la institución con los resultados hallados</i>	62
4.2.3. <i>Aporte en el área psicológica y en el contexto</i>	62
4.2.4. <i>Capacitaciones técnicas</i>	63
4.2.5. <i>Autoevaluación y autocrítica personal e institucional</i>	64
RECOMENDACIONES	66
CONCLUSIONES	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Análisis de matriz FODA</i>	7
<i>Tabla 2. Perfil del Operador de Rodillo</i>	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Organización	8
Figura 2. Flujograma del proceso de selección según el modelo de Díaz, et al., (2013 citado por Rodríguez y Calcerrada, (2020).	27

RESUMEN

El reclutamiento y selección son procesos esenciales para incorporar a un colaborador a una organización; ello implica entender cada etapa del proceso tanto del reclutamiento como de la selección y poder gestionarlo eficientemente; por tal motivo, el presente trabajo tiene por objetivo implementar un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un puesto operativo (operador de rodillo para campamento en cuzco de una empresa privada de Lima), e incorporarlo en una organización cuyo rubro pertenece al de transporte y maquinaria pesada; el cual se evidenció con un alto nivel de complejidad por las características y particularidades del puesto y contexto del trabajo, por lo que generó hacer un análisis detallado del perfil del puesto y una sistematización del proceso de reclutamiento y selección orientado al medio virtual debido a la pandemia por el covid19, para determinar las condiciones y particularidades, logrando el objetivo deseado, diseñar un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.

Palabras claves: *plan de mejora, proceso de reclutamiento y selección, gestión, organización, maquinaria pesada.*

ABSTRACT

Recruitment and selection are essential processes to incorporate a collaborator into an organization; This implies understanding each stage of the process of both recruitment and selection and being able to manage it efficiently; For this reason, the present work aims to implement a plan to improve the recruitment and selection process of an operational position (camp roller operator in Cuzco for a private company in Lima), and incorporate it into an organization whose category belongs to the transport and heavy machinery; which was evidenced with a high level of complexity due to the characteristics and particularities of the position and work context, which led to a detailed analysis of the position profile and a systematization of the recruitment and selection process oriented to the virtual environment due to the pandemic by covid19, to determine the conditions and particularities, achieving the desired objective, design a plan to improve the recruitment and selection process of a roller operator for a camp in Cuzco from a private company in Lima.

Keywords: improvement plan, recruitment and selection process, management, organization, heavy machinery.

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, en la actualidad podemos hablar de medios virtuales, internet, globalización, páginas web, redes sociales, entre otras; es así que los procesos de reclutamiento y selección se han virtualizado, pues, las bolsas laborales, las pruebas psicotécnicas, las entrevistas y demás procedimientos se han adaptado al medio remoto; la pandemia por el covid19 también influyó para que esto ocurra, pues el aislamiento social fue causa para que las organizaciones, con el fin de seguir trabajando, virtualizaran muchos procesos, entre ellos el reclutamiento y selección.

El objetivo del presente trabajo, fue implementar un plan de mejora de un proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo en el rubro de maquinarias (campamento en Cuzco); para lo cual se realizó un análisis del perfil del puesto junto con el jefe de operaciones y un análisis del proceso de reclutamiento y selección en un contexto virtual.

El trabajo fue distribuido de la siguiente manera: en el primer capítulo se abordó la experiencia profesional, donde se describe el rubro de la organización, sus valores, misión, visión, FODA, organigrama, área de trabajo, el puesto desempeñado, plan de trabajo y línea de investigación. En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico donde se definieron las variables de estudio, las cuales son, perfil del puesto, competencias y el proceso de reclutamiento y selección; como también las investigaciones nacionales e internacionales. En el capítulo tres, se describió la metodología, donde se realizó la contextualización del problema de estudio, se describieron las estrategias de evaluación y medición, el procedimiento de evaluación, y diagnóstico del problema; así mismo, se describe el plan de mejora,

donde se delimitó el problema, se establecen los objetivos de la intervención, técnicas empleadas, ejecución, indicadores de logro y el monitoreo y evaluación de la intervención. En el capítulo cuatro, se describen y analizan los resultados encontrados y se hace una reflexión de la experiencia, mencionando las limitaciones encontradas, el impacto en la organización, aporte al área de psicología, las demandas profesionales que se requirieron en todo el proceso y la autoevaluación y autocrítica. Por último, se describen las recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

Empresa de transporte de carga a nivel nacional e internacional. Fue fundada en 1983, inicia sus operaciones en Lima, Perú, como una empresa especialista en transporte de carga aérea. A lo largo de los años fue rápidamente incorporando unidades de negocio adicionales con el fin de proveer a sus clientes una cadena logística completa: carga aérea, terrestre, fluvial y marítima, a nivel nacional e internacional, almacenaje, maquinaria pesada, servicios aeroportuarios y logística para proyectos.

Desde sus inicios, la organización ha contado y viene desarrollando servicios con diferentes clientes, empresas de diversos rubros, como el de transporte tanto terrestre, aéreo y fluvial, hidrocarburos de reparto a nivel de Lima y provincias tanto de GLP, combustible y gases industriales; maquinarias en logística y construcción; desempeñándose en cada una de ellas de forma muy eficiente a nivel nacional como a nivel internacional.

La empresa está ubicada en la provincia constitucional del Callao.

Actualmente, la organización con toda la experiencia, infraestructura, equipos, colaboradores calificados y amplitud de servicios puede ofrecer una solución logística integral, tanto a nivel nacional como internacional, cualquiera sea el destino, una ciudad o una locación remota; siempre bajo los estándares de Seguridad, Salud, Medio ambiente y Calidad.

Misión: Brindar servicios logísticos que superen las expectativas de nuestros clientes y ayuden a mejorar su productividad; a través de tecnología de

punta y un equipo experimentado, comprometido con la salud ocupacional, la seguridad, el medio ambiente y la sociedad.

Visión: Ser reconocidos por el mercado como la primera opción en el planeamiento e integración de servicios logísticos especializados.

Competencias:

- Liderazgo
- Disciplina operativa
- Desarrollo de las personas y la organización
- Innovación, flexibilidad y agilidad
- Trabajo en equipo y comunicación
- Orientación al cliente

Valores:

- Calidad
- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad
- Seguridad

FODA:

FORTALEZAS

- F1. Empresa sólida a nivel nacional e internacional
- F2. Certificaciones nacionales e internacionales
- F3. Flexibilidad de negocio

- F4. Diversificación en sus líneas y gamas de negocios
- F5. Políticas de privacidad y buena praxis desarrolladas
- F6. Cuenta con área de Salud y Seguridad en el trabajo
- F7. Variedad de soluciones logísticas
- F8. Calidad de atención
- F9. Infraestructura moderna
- F10. Trabajo en lugares remotos de la geografía del país

DEBILIDADES

- D1. Poca comunicación entre las áreas
- D2. Poca inversión en investigación del mercado
- D3. Conocimiento escaso de otras líneas de mercado
- D4. Carga laboral fuerte en muchos de los colaboradores
- D5. Bajo compañerismo en el trabajo
- D6. Alta rotación en los puestos operativos
- D7. Poca flexibilidad en los horarios de trabajo

OPORTUNIDADES

- O1. Constante participación en licitaciones en el rubro de transporte y logística
- O2. Ampliarse en el mercado con diferentes clientes
- O3. Clientes reconocidos a nivel nacional e internacional
- O4. Flexibilidad a las líneas de trabajo
- O5. Capacidad de incrementar líneas de negocio
- O6. Socios destacados a nivel internacional

AMENAZAS

- A1. Pandemia global
- A2. Cierre de negocios internacionales
- A3. Surgimiento de otras transportadoras
- A4. Ampliación y creación de empresas y microempresas en el país
- A5. Cierre de la importación nacional
- A6. Baja inversión de mercados internacionales.
- A7. Empresas nacionales competitivas en el rubro.

Tabla 1. Análisis de matriz FODA

ANALISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	O1F1. La solidez como empresa accede a participar en diferentes licitaciones sobre el rubro y otros medios.	O4D1. La flexibilidad en el trabajo permite mejorar la relación laboral, el trabajo en equipo y el bajo nivel de compañerismo.
	O2F3. La flexibilidad de negocio en la organización hace posible ampliarse en el mercado con diferentes clientes a nivel nacional e internacional.	O5D3. La capacidad de incrementar líneas de negocio posibilita conocer otras líneas de mercado.
	O3F9. Tener clientes reconocidos a nivel nacional e internacional permite que la infraestructura de la organización esté a la altura de la modernización.	O5D6. La capacidad de incrementar líneas de negocio, genera trabajo a más personas, a pesar de tener una alta rotación.
AMENAZAS	A1F7. La variedad de soluciones logísticas posibilita sobreponerse a la pandemia global que se vivió en los 2 últimos años.	A2D2. Aumentar la inversión en investigación del mercado evitará la crisis con el cierre de negocios internacionales.
	A3F4. La diversificación en sus líneas y gamas de negocios aprueba competir en proyectos y servicios ante el surgimiento de otras transportadoras.	D5A4. Mejorar la relación de los compañeros en el trabajo aumentará la competitividad de la empresa frente al surgimiento de otras transportadoras.
	A2F3. La flexibilidad de negocios hace posible que la empresa no quiebre frente al cierre de negocios internacionales en el país.	A5D6. Disminuir la rotación de colaboradores en la empresa permitirá que la empresa siga a flote frente al cierre de la importación nacional.

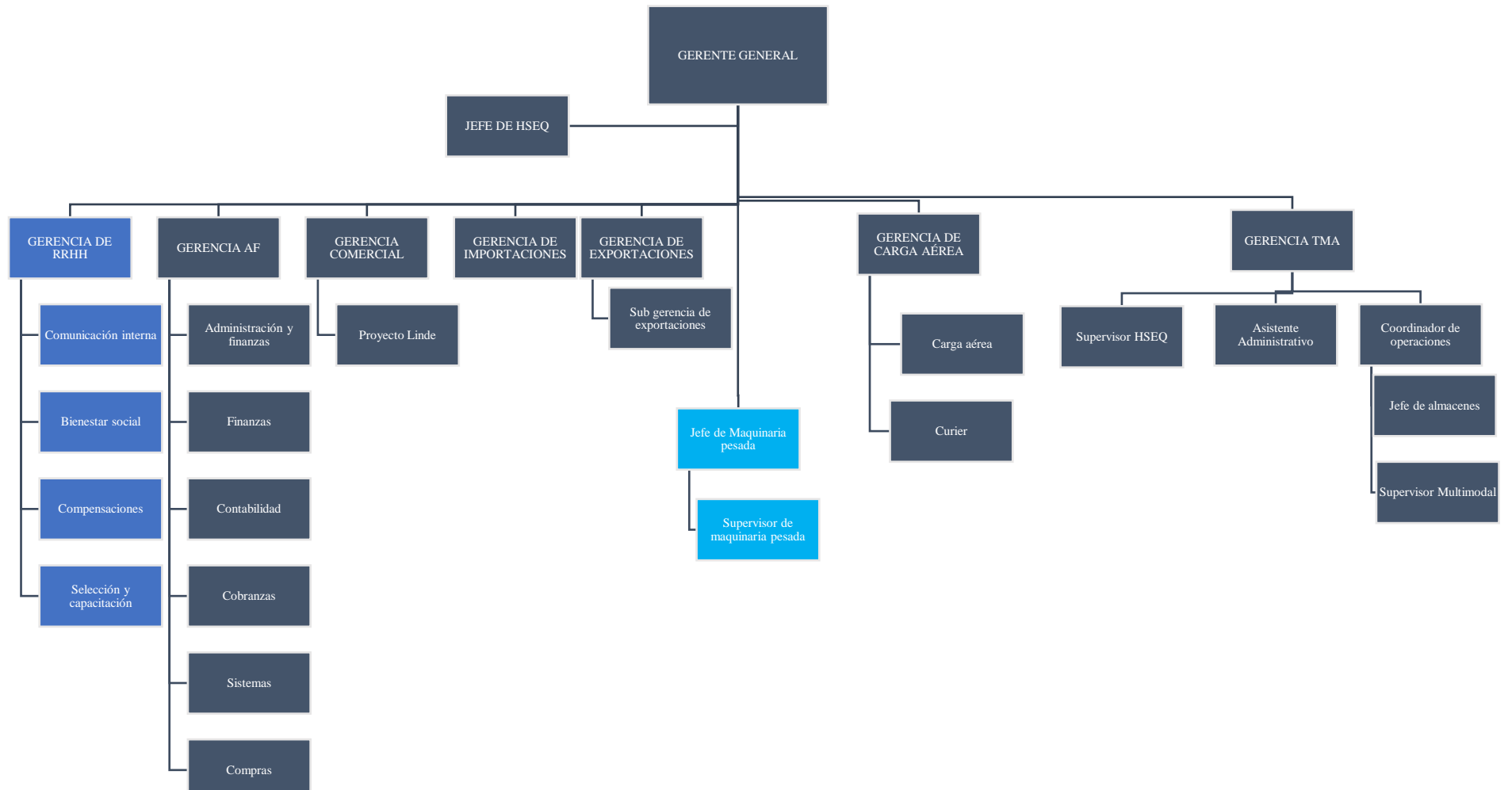


Figura 1. Organigrama de la Organización

Puesto desempeñado del ejecutor del trabajo.

En la empresa se ocupó el puesto de Asistente de Selección junior; iniciando labores el 20 de enero del 2021 hasta la fecha; el nivel de reporte es a gerencia de Recursos Humanos.

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:30 a.m. hasta las 6:15 p.m. según el contrato establecido; el trabajo es netamente remoto y para lo cual la empresa brindó una laptop y un equipo celular al colaborador, en los cuales se configuró el correo institucional para las actividades desempeñadas en el puesto.

Las actividades desarrolladas están enmarcadas a los requerimientos y licitaciones en las cuales la empresa participa. En cuanto a los requerimientos, la rotación de personal administrativo es baja; y para las licitaciones se analiza cada propuesta de las empresas solicitantes del servicio (empresa cliente) en las áreas de transporte de carga, logística, aeroportuarias, entre otras; en la cual validamos el tipo de contrato, tiempo del proyecto, puestos a cubrir, protocolos médicos y procesos de habilitación.

La Gerencia de Recursos Humanos donde se desenvuelve el ejecutor de este trabajo, está dividida por las subáreas de comunicación interna, bienestar social, compensaciones, selección y capacitación, encontrándose en la parte de selección y capacitación, tal como se visualiza en el organigrama; y se trabaja en conjunto con todas las demás subáreas al realizar la habilitación e incorporación de un nuevo colaborador.

Las funciones principales en el proceso de reclutamiento y selección son las siguientes:

- Recepción del requerimiento por parte del área que necesita el colaborador.
- Publicación del puesto de trabajo en bolsas de trabajo o redes sociales.
- Filtro de Cvs.
- Entrevista con los postulantes de manera virtual.
- Aplicación de pruebas virtuales, proyectivas y psicométricas, como también de conocimiento y desempeño, dependiendo del puesto.
- Coordinación con las áreas solicitantes del requerimiento para la validación de los CVs seleccionados.
- Coordinación de las evaluaciones médicas, de descarte de covid19 y vacunas (de acuerdo al puesto requerido).
- Coordinación para capacitación e inducción con el área de seguridad y entrega de uniformes y equipos de protección personal (EPP) con el área de almacén.
- Coordinación con las subáreas de RRHH sobre los contratos, alta de SUNAT y demás convenios (de acuerdo al puesto).
- Coordinación para inducción con el área solicitante.
- Coordinación para la integración del colaborador a su puesto de trabajo.
- Coordinación con las diferentes áreas sobre el desempeño de los colaboradores (seguimiento).
- Apoyo en la renovación de contrato de los colaboradores de toda la empresa, dependiendo del proyecto.

El jefe directo al cual se reporta, es la Gerente de Recursos Humanos, quien es la encargada del área de Recursos Humanos, viendo todos los temas concernientes a planillas, selección, comunicaciones, bienestar social, clima

organizacional, entre otras. Su trabajo está de la mano del gerente general y tiene la confianza de destinar los recursos de la organización para la buena práctica en cada área de la empresa; por ende, todo proceso en el área de recursos humanos, tiene que ser aprobado por la gerente, y cada actividad es supervisada y monitoreada por ella.

Plan de Trabajo:

- Diagnóstico situacional: Necesidad de cubrir las vacantes de los puestos requeridos mediante un proceso de reclutamiento y selección para las diferentes áreas de la organización.
- Evaluación: Análisis del proceso de reclutamiento y selección, y entrevista con los jefes inmediatos de las áreas para validar los requerimientos.

Actividades:

- Análisis del perfil del puesto, junto con el jefe de operaciones de cada área, para identificar puntos del perfil que deban ser actualizados, y realizar un proceso de reclutamiento y selección eficiente.
- Ajustes en el proceso de reclutamiento y selección al modo virtual debido a la pandemia del Covid19, lo que influenció en que el trabajo en la organización se volviera remoto.
- Realizar el proceso de reclutamiento, desde la recepción del requerimiento, análisis del perfil junto con el jefe de operaciones, publicación de la vacante en bolsas de trabajo y preselección de candidatos.

- En la selección del personal se realizan los filtros de los postulantes, entrevista semiestructurada, aplicación de pruebas psicotécnicas con los postulantes para identificar sus capacidades y discriminar rasgos de agresividad que pudieran afectar su desenvolvimiento adecuado en el puesto de trabajo, referencias laborales con la finalidad de corroborar su experiencia laboral en sus anteriores trabajos, elaboración de informe y elección del candidato idóneo.
 - Coordinación con las áreas involucradas en el proceso de incorporación de un candidato a la organización para su habilitación.
 - Seguimiento al nuevo colaborador con la finalidad de conocer su adaptabilidad al puesto de trabajo.
- Investigación: La organización en sí misma, no cuenta con investigaciones en los procesos de reclutamiento y selección, sin embargo, para los procesos en el puesto se toman como modelos investigaciones de otras organizaciones en este campo, con diferentes enfoques en la gestión del talento humano.
 - Cursos de actualidad: No se llevó ningún curso por parte de la organización por temas de presupuesto, sin embargo, si se llevaron cursos online gratuitos sobre los procesos de reclutamiento y selección con redes sociales, técnicas de reclutamiento y entrevistas por competencias.
 - Recursos:
 - Recursos Humanos:

- Gerente de recursos humanos, persona fundamental en los procesos de reclutamiento y selección, brindando soporte y solución de problemas.
 - Asistentes de Recursos Humanos, brindando soporte con los contratos y seguros de salud (SCTR y Vida Ley).
 - Asistente social, soporte en las programaciones de exámenes médicos, pruebas de Covid19 y vacunas.
 - Asistente del área de seguridad y almacén, brindando soporte en las capacitaciones de seguridad y EPPS/uniforme al nuevo colaborador.
 - Asistente de operaciones, brindando soporte en el acompañamiento del personal a su lugar de trabajo.
- Recursos Materiales:
 - Laptop
 - Teléfono móvil brindado por la organización para realizar las actividades en horas de trabajo.

- Cronograma de actividades del puesto de trabajo:

ACTIVIDAD	PERIODO DEL TRABAJO											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Recepción de requerimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ev. y Análisis del perfil del puesto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proceso de reclutamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proceso de selección	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coordinación de evaluación médica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coordinación de inducción de Seguridad y RRHH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seguimiento del personal ingresante	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Apoyo en licitaciones por parte de RRHH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Línea de investigación: el presente trabajo está relacionado con el comportamiento organizacional, pues se busca entender el comportamiento humano en la organización, así mismo el impacto de las personas y grupos de personas tanto de la organización como de los grupos de interés (postulantes o clientes) sobre las estructuras organizacionales en los procesos de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Perfil del puesto

El perfil del puesto es un documento establecido, importante en la organización, con mayor uso en el área de Recursos Humanos, pues permite identificar ciertas características, como las actitudes, cualidades y capacidades, de acuerdo a la descripción que se requiera; fundamentalmente se hace uso para su ocupación y desempeño del mismo. Dessler, (2006, citado por Migone, 2019), lo define como un procedimiento a través del cual se determinan los deberes, la naturaleza del puesto y las características del personal, en la capacidad y experiencia, que deben pasar un proceso de reclutamiento y selección para ser contratados. Así mismo, brinda datos sobre los requerimientos del puesto.

El perfil del puesto cuenta con una estructura, la cual se describe a continuación: En la parte de escolaridad se detalla el nivel de estudio (secundaria, bachiller, licenciado), el grado de estudio (concluido o en proceso), área de estudio (la carrera y área en la que posee los estudios), la experiencia con la que se va a filtrar al postulante, años de experiencia, áreas de experiencia, y fecha de actualización (Migone, 2019).

2.2. Competencias

En el proceso de reclutamiento y selección, las competencias en los candidatos intervienen de forma trascendente, ya que permiten evidenciar las habilidades, conocimientos y actitudes de estos frente al puesto de trabajo, así lo menciona Ortega, (2017, citado por Vargas & Sanchez, 2020); así mismo, cada competencia es definida de acuerdo al contexto sociocultural, donde cada persona es capaz de resolver problemas y generar soluciones que trasciendan su círculo

social. Estas competencias son capacidades que cada individuo desarrolla con eficiencia sobre una actividad; permite también movilizar atributos que facilitan la solución de situaciones contingentes y problemas que surgen durante el trabajo. Para Martha Alles, (2008, citado por Sánchez, 2020), las competencias son características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias se desarrollan en cada persona de una forma diferente y están sujetas a las capacidades y destrezas que tienen para adaptarse al contexto; también se debe tener en cuenta algunos factores, como los económicos, sociales, políticos, religiosos, entre otros (Torres, 2020, citado por Vargas & Sánchez, 2020), por lo que, en esta misma línea, las competencias pueden ser divididas en tres grupos:

- Orientadas al logro: tienen un conocimiento sobre el puesto de trabajo, desarrollo de estrategias, y control constante del desempeño en las funciones encomendadas.
- Orientadas al desarrollo humano: destacan por poseer habilidades blandas, y proporcionan herramientas cognitivas contribuyendo al desarrollo humano.
- Orientadas a la cooperación y empatía: contribuyen a que las demás partes participen en el proceso, reconocen los esfuerzos de los demás, buscan el espíritu de equipo, resuelven conflictos y lideran el cambio.

Varios enfoques en la psicología, plantean modelos de competencias puesto que no existe un método único para identificar y analizarlas (Andrade, 2018 citado por León, 2020):

Modelo Conductual, desarrollado por Leonard Merten, y complementado por Spencer y Spencer, donde basan su teoría en que las personas deben lograr un desempeño superior, el cual les permita obtener resultados esperados por la empresa y sus competencias deciden el desarrollo del puesto y la organización; pues se busca en las competencias la capacidad de lograr un objetivo en un contexto determinado.

Modelo Funcional: según esta teoría, las competencias son las capacidades que cada persona posee para dominar las áreas en las que se va a desenvolver; en este modelo se busca identificar las competencias y los resultados, consisten en evidenciar las características relevantes para brindar solución a los problemas.

Modelo Constructivista: este modelo explica que las competencias se forman o construyen, centrandose principal importancia en la persona, sus objetivos y posibilidades; en esta teoría, las competencias se dividen en conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales permiten resolver dificultades en los procesos organizacionales.

Martha Allen, (2013, citado por Sánchez 2020), desarrolla un modelo de competencias que hace referencia a la gestión o “manejo” de los recursos humanos para alinearlos a los objetivos de la organización; es así que, su modelo puede ser de 3 tipos: competencias cardinales, que refleja valores o conceptos alineados a la estrategia, las cuales deben poseer todos los colaboradores; competencias específicas gerenciales, aplicadas a las personas con cargos superiores o jefes, que

conduzcan o direccionen personas; competencias específicas por áreas, orientadas a algunos grupos de personas de acuerdo al área donde se desempeñan y a las necesidades que presentan. (Sánchez, 2020).

2.3. Operador de rodillo

El operador de rodillo es la persona especializada en la conducción, manipulación y mantenimiento del rodillo y otras maquinarias para la compactación del suelo o superficies. El rodillo por su parte, es una máquina para aumentar la densidad de un suelo natural o de relleno, con el objetivo de darle estabilidad; este proceso se puede llevar a cabo por medio de manipulación de equipos manuales o mecánicos y la adición de agua que se requiera (Atlas Copco, 2016).

En el campo de trabajo, el operador no solo se encarga de manipular la maquinaria de rodillo, así también debe tener en cuenta el tipo de suelo y el contenido de humedad del material a compactar, elegir correctamente los equipos que va a utilizar y las técnicas que va a manejar para la ejecución.

En la elección del tipo de maquinaria para la compactación se debe considerar el tipo de suelo: los **rodillos lisos** se deben utilizar en suelos arenosos o gravas mecánicamente estables; el **rodillo neumático**, debe ser usado en arenas uniformes y suelos cohesivos, donde la humedad debe ser cercana al límite plástico; **rodillo “pata de cabra”** suele ser usado para suelos finos donde la humedad es entre 7 y 20% por debajo del límite plástico; y el **rodillo vibrador** es usado en suelos granulares.

Teniendo en cuenta las características de la maquinaria se describen los tipos de rodillo:

- Rodillo Liso: está conformado por un cilindro de acero con un peso determinado que tiene la función de compactar el material con presión, al inicio el cilindro era llevado por un tracto u otro equipo automotriz, actualmente tiene un modelo autopropulsado. (Imagen referencial: anexo 3).
- Rodillos especiales con salientes: estos tipos de rodillos tienen un gran tambor con salientes de acero, las dimensiones de estos salientes varían de acuerdo a la fabricación. El tambor puede ser hueco y se le puede aumentar de peso con la intención de precisar la presión de la compactación. Originalmente los salientes de estos rodillos tenían forma de pata de cabra, posteriormente salieron salientes con otras proporciones cónicas o de tronco de cono que dieron el nombre a los compactadores de pisonos. La diferencia en estos dos está en la forma de los salientes y la velocidad que puedan llegar a desarrollar. (Imagen referencial: anexo 3).
- Rodillo liso vibratorio: tiene un movimiento excéntrico en el interior del cilindro, el cual proporciona un movimiento vibratorio, su uso puede darse en suelos granulares con medianas o grandes partículas rocosas o arena fina. El uso de la vibración de estos rodillos sirve para sellar las capas. (Imagen referencial: anexo 3).

2.4. Proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección son procesos que consisten en elegir a las personas calificadas para laborar en una organización con el fin de lograr metas y objetivos organizacionales dentro del área de Recursos Humanos. Por su parte el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos encaminados a atraer postulantes competentes y capaces para cubrir cargos en la organización. El proceso

de reclutamiento varía de acuerdo a la organización y depende del puesto a ser cubierto. (Martínez y Vargas, 2019).

Werther & Davis (2008, citados por Franco & Oquendo, 2020), definen al reclutamiento como un “proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización, el cual inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. En la actualidad, el proceso de reclutamiento está evolucionando, la tecnología y la globalización han permitido crear nuevas estrategias y modos de atraer y reclutar colaboradores, entre ellas las redes sociales y bolsas laborales virtuales ayudan enormemente a encontrar los candidatos idóneos al puesto que se pretende cubrir (Hanze, 2020). Así mismo, en los dos últimos años, la situación global por la pandemia a causa del Covid19, ha llevado a que muchos trabajos sean remotos, por lo que el reclutamiento ha tenido una transformación a ser de manera online. Las redes sociales, el marco global de las páginas de internet y diversas fuentes virtuales permiten realizar de una manera más rápida el proceso de reclutamiento, permitiendo encontrar los candidatos idóneos en menos tiempo invertido por el reclutador (Rodríguez y Calcerrada, 2020).

Así mismo, las tendencias actuales hacen hincapié en una nueva forma de encontrar al candidato idóneo para el puesto, convirtiendo así el reclutamiento en atracción de talento, como una manera más fácil, flexible y rápida de incorporar al candidato al puesto. Esto implica mayor capacidad de crecimiento y de desarrollo de habilidades, así mismo, un estudio más detallado de los sueldos y salarios, lo cual evidenciará que las personas tendrán una preferencia en la empresa por el

desarrollo de recursos humanos y no necesariamente monetario (Martínez y Vargas, 2019).

Por otro lado, en la selección del colaborador, se intenta buscar los candidatos más adecuados de los postulantes reclutados, con la finalidad de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la organización; de esta forma en la selección se busca adecuar a la persona al trabajo, y su eficacia y eficiencia en el puesto (Rugama & Cruz, 2019).

Chiavenato, (2001, citado por Romero, 2016), indica que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos, el cual implica escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del colaborador”.

2.4.1. Fases del proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección se realiza siguiendo una secuencia de etapas; como parte del proceso de reclutamiento tenemos los siguientes pasos que parte del modelo de Chiavenato (2009, citado por Rodríguez y Calcerrada, 2020):

2.4.1.1. Requisición de personal: el requerimiento de personal es un documento que indica el puesto a ser cubierto, la gerencia solicitante, fecha de contratación, entre otros puntos; en este documento aparecen datos indispensables del puesto que será cubierto.

2.4.1.2. Análisis de las fuentes de reclutamiento: en este caso la fuente puede darse a través de un reclutamiento interno como uno externo, dependiendo del

cargo que se va a cubrir. En el reclutamiento externo, los postulantes atraídos no pertenecen a la organización, esta forma de reclutamiento se le conoce como oferta de empleo; en cuanto al reclutamiento interno, que consiste en intentar reubicar a sus empleados para llenar las vacantes vacías, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con ascensos; también se puede realizar un reclutamiento mixto, donde al utilizar un reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo del colaborador que cambió de posición, siendo este un colaborador nuevo seleccionado mediante una oferta de empleo.

2.4.1.3. Elección de los medios de publicación: en esta fase se van a publicar las vacantes en diferentes medios de difusión para dar a conocer el puesto. Dependiendo de la vacante a cubrir se pueden publicar en medios impresos (periódico, boletines, volantes, etc.); radio y televisión, siendo estos medios muy caros por lo que se recomienda comprar paquetes de difusión; agencia de empleos tradicionales y/o virtuales, en ese tipo de medios se puede conseguir grandes cantidades de hojas de vida en poco tiempo. En los medios online actualmente encontramos las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, y bolsas laborales virtuales como CompuTrabajo, Sherlock, Indeed, entre otras; y las instituciones educativas como los colegios, institutos, universidades que son también una buena fuente de candidatos.

2.4.1.4. Elección del contenido del reclutador: en esta fase se debe seleccionar la información sobre la vacante para que llegue a los candidatos, se debe tener precisión al momento de describir el puesto, y se debe contar con un

contenido especificado y detallado al momento de realizar la publicación. La información debe estar orientada a la organización detallando el nombre del puesto, las principales funciones y la localización; así mismo, las habilidades y experiencias necesarias y deseables, habilidades profesionales, requisitos personales, aptitudes y orientaciones hacia el puesto; debe contener el salario básico y otros beneficios.

2.4.1.5.Recepción de solicitudes de empleo: cuando se haya completado las fases anteriores, se debe recepcionar las solicitudes de empleos, ya sea de manera física o digital, dependiendo del tipo de reclutamiento, aquí se seleccionarán los postulantes que cumplan con el perfil del puesto y los requisitos que se establecieron en el requerimiento.

Como parte del proceso de selección se dan los siguientes pasos, que son consecutivos al proceso de reclutamiento:

2.4.1.6.Preselección: delimita el número de postulantes sobre la vacante, debido a que, al realizar una difusión del puesto, habrá muchos candidatos que se presenten, pero no todos cumplirán con el perfil y las condiciones de trabajo, por lo que es necesario filtrar contenido de las hojas de vida y preseleccionar los candidatos idóneos del puesto.

2.4.1.7.Realización de pruebas: las pruebas a evaluar, ayudan a seleccionar mejor un candidato, ya que permite verificar aspectos y potencialidades de los postulantes como sus competencias, experiencia y personalidad; para ello a los candidatos preseleccionados se les convoca para realizar una serie de pruebas que medirán sus cualidades. Las pruebas a realizar se tipifican en pruebas psicológicas (pueden ser psicométricas que midan la personalidad

y comportamientos como las pruebas proyectivas), pruebas de conocimiento (medición de la habilidad verbal, numérica, conocimientos específicos del puesto, entre otros), y pruebas de desempeño (que miden las habilidades de los candidatos para la ejecución de funciones específicas de su puesto).

2.4.1.8. Entrevistas: es una técnica de intercambio de ideas e impresiones, donde el reclutador y el postulante conversan. El objetivo de esta técnica en un proceso de selección consiste en obtener información, aclarar dudas, corroborar o conocer más a detalles datos del postulante como las referencias personales, la propuesta de trabajo, toma de decisiones, entre otras (Rugama & Cruz, 2019).

La entrevista es un instrumento técnico para la investigación cualitativa para recopilar datos; de acuerdo a su clasificación se divide en tres tipos:

- Entrevista estructurada: hay una organización previa de las preguntas a realizar, tiene un orden determinado y está sujeta a categorías u opciones que el entrevistador realiza. Este tipo de entrevista está sistematizada, lo cual facilita el análisis y tiene alta confiabilidad; sin embargo, presenta como desventaja su poca flexibilidad que debilita la adaptación del entrevistado y su análisis tiene menos profundidad.
- Entrevista semiestructurada: tiene un menor grado de rigidez en las preguntas, pues parten de preguntas planeadas pero que en el transcurso de la entrevista se van ajustando al suceso del contexto con el sujeto.
- Entrevistas no estructuradas: se determinan como más informales, pueden adaptarse a los sujetos y las condiciones, se puede ser tan flexible que puede

desviarse de su plan original y puede presentar lagunas de información que se pretende investigar.

2.4.1.9. Elección del nuevo empleado: una vez realizada la entrevista, el número de postulantes idóneos se ha reducido, por lo que es el momento de tomar una decisión; es así como se escoge al postulante que ocupará la vacante requerida. De acuerdo al puesto y a la organización se pasa una evaluación médica para la incorporación del nuevo colaborador a su puesto de trabajo. Este nuevo colaborador pasa por un periodo de prueba donde se irá adaptando a las exigencias de la organización, exponiendo todas sus fortalezas y competencias ante el puesto.

2.4.1.10. Contratación e inducción: concluido el proceso de selección, el ingresante debe completar los formularios de información personal, DNI, y otros documentos indispensables para el puesto. Así mismo, por parte de la organización, en este caso por el área de recursos humanos, debe elaborar el contrato de trabajo individual, en el cual se especifican datos importantes de la empresa y las condiciones de trabajo, como la fecha de inicio y fin de contrato, la remuneración, el horario de trabajo y demás información acordada entre el colaborador y el representante de la empresa.

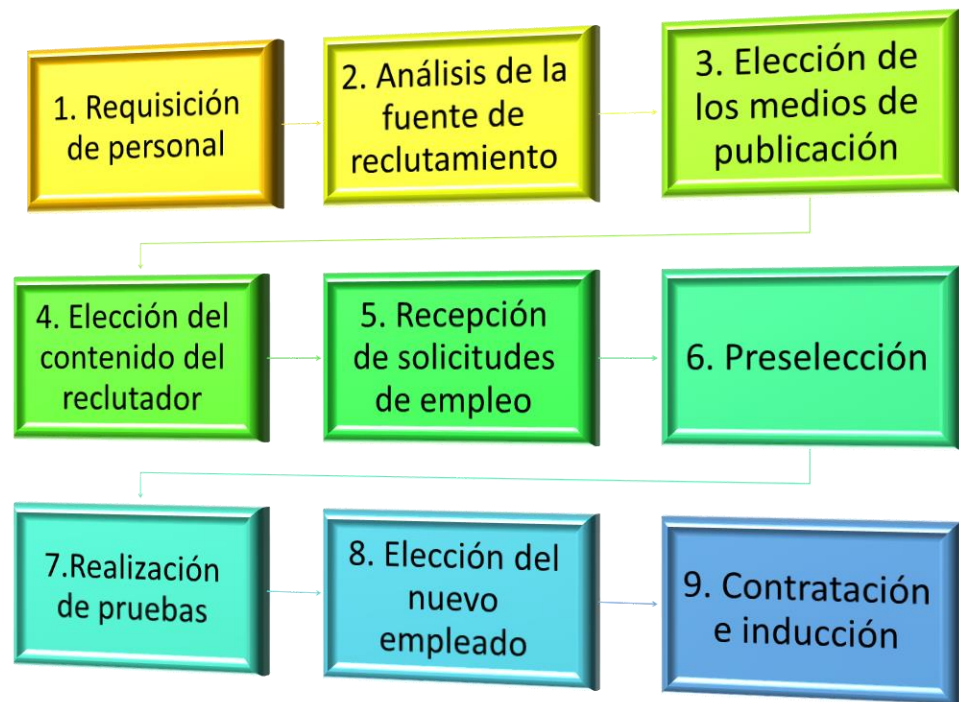


Figura 2. Flujograma del proceso de selección según el modelo de Díaz, et al., (2013 citado por Rodríguez y Calcerrada, 2020).

2.5. Investigaciones nacionales e internacionales

2.5.1. Investigaciones nacionales

Salazar Beronio, K. (2019) realizó una investigación titulada “Plan de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección para una Sub Área de una empresa de servicios de Auditoría y Consultoría, Lima”, la cual tuvo por objetivo desarrollar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para una sub área de una empresa de servicios de auditoría y consultoría, para ello establecieron un flujo del proceso, acciones de reclutamiento y técnicas de evaluación acorde a los perfiles que se buscaban. Dentro de sus conclusiones, el plan establecido tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa por la disminución de tiempo del proceso; así mismo, es indispensable elaborar o actualizar el perfil del puesto cada vez que se inicia un proceso de selección con la finalidad de tener clara las características que se buscan de los postulantes, es

importante también establecer medios para la difusión de las convocatorias teniendo en cuenta el público objetivo, y realizar las referencias laborales para verificar el desempeño pasado de los candidatos.

Mendoza Cabrera, H. (2021) realizó una investigación titulada “Gestión de Talento Humano y la Covid19 en el centro de salud Pampa Grande, Tumbes”, la cual tenía por objetivo determinar el nivel de relación de la gestión de talento humano y la Covid-19, en el Centro de Salud de Pampa Grande. La investigación es básica con diseño no experimental correlacional. La población estuvo conformada por 18 colaboradores. Como conclusión se indica que, se tiene la necesidad de optimizar los procesos de selección de personal, compensaciones, beneficios sociales, las relaciones personales y medidas de prevención frente al Coronavirus. Por lo que respecta al proceso de reclutamiento o atracción del colaborador debe llevarse a cabo con nuevos métodos como son las redes sociales y ser más detallista en las etapas del proceso de reclutamiento y selección, con el fin de obtener y mantener un colaborador de acuerdo a los perfiles presentados por cada organización.

Venegas Quispe, J. (2020), realizó una investigación titulada “Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4s Logística & Tecnología Perú SA” en la ciudad de Lima, con el objetivo de proponer estrategias de Reclutamiento de Personal para—mejorar la selección de los colaboradores de la mencionada empresa. El tipo de esta investigación fue no experimental, con corte transversal descriptivo, teniendo como población a 76 colaboradores de la organización, y su muestra conformada por 64 colaboradores, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada y un cuestionario como

instrumentos de recolección de datos. La empresa en estudio no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección óptimo y la mayoría de colaboradores no conocen las políticas de recursos humanos e institucionales; así mismo en la empresa no hay un proceso de selección estructurado por parte del área de Talento Humano, tampoco cuentan con un manual del proceso de reclutamiento y selección; esto generaría que, a pesar de contratar un personal cualificado para cada puesto, en un futuro puede generar serios problemas. Por lo que se recomienda, según la investigación, identificar y establecer los procedimientos adecuados para un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, así mismo, implementar un manual de personal acorde a la organización y a los intereses de gestión humana; como también, diseñar estrategias de reclutamiento para optimizar la calidad de personal que ingresa a laborar a la empresa.

Montoya Bello, M. (2021), realizó una investigación en Lima, Perú; titulada “Impacto de la Inteligencia Artificial en los Procesos de Selección en Recursos Humanos Internacionales”, la cual tuvo como objetivo determinar cuál es el impacto de la inteligencia artificial (que hace referencia a los sistemas o softwares que están configuradas para realizar actividades de forma automática, programadas para repetir secuencias sin supervisión) en los procesos de selección. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional y explicativa no experimental; la cual tuvo una muestra de 22 profesionales de recursos humanos que trabajaban en empresas transnacionales y nacionales que operan en el Perú. Como conclusión de la investigación realizada, se obtuvo que, la inteligencia artificial si tiene un impacto positivo en la gestión de selección en Recursos Humanos Internacionales; por lo que las empresas que utilicen la inteligencia artificial se verán beneficiadas en sus

procesos y gestión de selección de personal, así mismo permite la optimización de tiempos.

2.5.2. Investigaciones internacionales

Hanze Andrade, E. (2020) realizó una investigación en Ecuador, titulada “El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services (TCS) Ecuador” con el objetivo de analizar la utilización del reclutamiento 2.0 en TCS Ecuador y los resultados obtenidos mediante su ejecución en el último año. Este estudio fue de tipo descriptivo, en el que se especifican los aspectos que forman parte del reclutamiento a través de redes sociales y una línea de modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano. El método utilizado en el presente estudio es mixto, ya que se genera información cuantitativa por los datos del reclutamiento por redes sociales, y cualitativa por las entrevistas con el personal involucrado en los procesos.

En cuanto a los resultados, se aprecia que, de acuerdo a las entrevistas, los trabajadores que realizan procesos de reclutamiento y selección, indican que las fuentes de reclutamiento tradicional son métodos más tediosos, largos y menos ágiles de usar, y que las redes sociales como fuente se plasma como un beneficio o ventaja competitiva, ya que optimiza tiempos; así mismo indicaron que los anuncios en periódicos, radios o en las calles deberían eliminarse, como también debería practicarse con más habitualidad en los procesos de reclutamiento y selección, las entrevistas de trabajo. Por otro lado, se evidencia que en los años 2018/2019, la fuente más eficiente en los ingresos del personal fue las redes sociales, entre ellas

LinkedIn, Facebook, Twitter, WhatsApp; así mismo en su mayoría de los contratados por generaciones fueron los millenials (nacidos entre 1980 – 1996).

Constanza, F. (2020) realizó una investigación, titulada “Selección de personal y retención de talento humano en empresas familiares de Córdoba”, la cual tuvo como objetivo analizar los procesos de selección de personal y evaluar las estrategias de retención de talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba – Argentina. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio con enfoque cualitativo y un diseño no experimental, en el cual se investigaron los procesos y estrategias de retención del Capital Humano dentro de las organizaciones, así mismo, se entrevistó a los jefes de Recursos Humanos de cuatro empresas familiares. En los resultados, se pudo evidenciar que estas empresas no son eficientes en sus procesos de selección de personal y de retención del talento humano, por lo que se recomienda incluir procesos vinculados al capital humano y contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados, lo cual optimizará la eficiencia en la retención del talento y una mejora en la integración de los nuevos colaboradores.

Divantoque Rodríguez, E. (2020), realizó una investigación en Bogotá, Colombia, titulada “Plan de Mejora en la calidad en los procesos de Selección y Reclutamiento de Personal Temporal en ADECCO”; la cual tuvo como objetivo plantear un plan de mejora que garantice la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en la unidad de Business Solutions de Adecco Colombia, la metodología utilizada para este proyecto fue realizar un análisis del área que se va a mejorar, definiendo el problema que se desea solucionar, estructurar un plan de acción con objetivos claros y los indicadores con los cuales

se evaluará la efectividad el plan implementado. Dentro de sus conclusiones, se detalla que el análisis y la identificación de un plan de mejora garantiza un proceso de reclutamiento y selección eficiente, para ello es importante contar con herramientas que faciliten los procesos, lo cual permite a la organización tener una ventaja competitiva dentro del mercado.

Araque Vargas, L; Camacho Buitrago, D. & Silva Numpaque, Y. (2020), realizaron una investigación en Bogotá, Colombia, titulada “Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el Departamento de Operaciones Online de la empresa ImagiQ S.A.S. de la ciudad de Bogotá”; la cual tuvo como objetivo diseñar el proceso de selección y atracción de personal del Departamento de operaciones Online de la empresa ImagiQ S.A.S. de la ciudad de Bogotá. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, con carácter mixto, de tipo descriptivo. Como conclusión, se llegó a que el proceso de selección de contratación en la empresa no era el adecuado, ya que, al realizar el proceso, el perfil de las personas que cubrían las vacantes no estaba claro ni definido, lo que generaba que no se ejecute de manera correcta las actividades de los cargos que llegaban a ocupar. Así mismo, el proceso de selección y atracción no contaba con un procedimiento documentado y un planeamiento de lo que debe ser un proceso de selección y atracción. La empresa en estudio tampoco cuenta con perfiles estructurados ya que no se evidencian los requisitos que definan el desempeño de funciones de cada trabajador.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Contextualización del problema

3.1.1. *Problema de estudio*

El presente trabajo tuvo su desarrollo en un contexto de pandemia (año 2021), en el que los procesos de reclutamiento y selección tomaron un rumbo diferente al habitual (presencial) debido al contexto global que se vivió en el 2020 y 2021 por la pandemia del covid19. Por lo que, las técnicas y herramientas utilizadas en el proceso cambiaron, incorporándose la tecnología y el internet como las principales herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de un modo virtual.

En este marco, se tuvo la necesidad de incorporar a la organización un operador de rodillo para trabajo en campamento, el cual fue solicitado por la gerencia de maquinarias, que desarrolla proyectos de construcción en diferentes partes del país; en este caso, el puesto a cubrir era un reemplazo de otro operador de rodillo que renunció por motivos salariales. El trabajo de este operador está ubicado en el departamento de Cuzco y en campamento de ceja de selva, y tiene un régimen atípico, lo cual implica que, de acuerdo a la carga de trabajo puede quedarse más días en el campamento de lo que indica su contrato, por lo que las condiciones de trabajo son diferentes a un trabajo en ciudad y el tiempo que permanecerá en el campamento es indefinido; así mismo, el campamento donde se desarrollará el trabajo, no tiene acceso a la población, es un lugar aislado y la única vía de acceso es por avión, así también, la cobertura a internet y llamadas telefónicas son limitadas.

Por otro lado, el reclutamiento y selección de este requerimiento se tornó complicado puesto que no se tenía una sistematización del proceso, la última vez que se incorporó este personal fue antes de la pandemia (año 2019) y la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección ya no trabaja en la organización, por lo que los pasos para la incorporación tenían vacíos en algunas partes del proceso (tanto en el reclutamiento y en la selección) y algunos requisitos eran ambiguos, pues la documentación de los legajos del personal era extenso (más de 20 hojas) y no se tenía claro como tramitar los documentos que lo conformaba; adicionalmente los candidatos que habían postulado no aceptaban la propuesta laboral; por lo que fue necesario realizar un análisis en el reclutamiento y selección con la finalidad de identificar las dificultades del proceso y conocer las expectativas de los postulantes, para lo cual se tomó una muestra de la publicaciones anterior en las bolsas laborales (Indeed, CompuTrabajo, Facebook), con la finalidad de conocer su perspectiva y los motivos por lo que dejaban de participar en el proceso; así también realizar un análisis del perfil de puesto junto con el jefe de operaciones para definir y actualizar puntos esenciales que dificultan la incorporación de este puesto de trabajo, debido a que se pudo evidenciar que la última actualización del perfil del puesto fue en el año 2012, no se tenía claro las competencias en relación al tipo y condiciones de trabajo, tampoco el tiempo de experiencia según las consideraciones de la empresa cliente y las funciones detalladas.

En este sentido, se muestra el perfil del puesto ya establecido por la organización:

Tabla 2. Perfil del Operador de Rodillo

		PERFIL DE PUESTO		CODIGO: TR-R-HSE-08-01
		DEPARTAMENTO: OGM		REVISION: 05
UBICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION		NIVELES DE DEPENDENCIAS		
<i>Puesto:</i>	Operador de Maquinaria Pesada - Rodillo	<i>Personal a cargo directo:</i>	0	
<i>Área:</i>	Gerencia de Proyectos	<i>Personal a cargo indirecto:</i>	0	
<i>Departamento:</i>	OGM	<i>Total, personal a cargo:</i>	0	
<i>Cargo del superior directo:</i>	Supervisor de Operaciones	<i>Áreas de relación directa:</i>	-----	
<i>Reporta a:</i>	Supervisor de Operaciones	<i>Áreas de relación indirecta:</i>	Carga Nacional, y Operaciones	
<i>Le reportan:</i>	Operaciones			
<i>Ubicación/Localidad:</i>	Pucallpa, Constancia, BNM y otros proyectos			
OBJETIVO DEL ÁREA				
Brindar soluciones logísticas integradas, terrestres, aéreas y/o fluviales, con la premisa de servicio de puerta a puerta manteniendo el control y seguimiento de toda la operación del proceso requerido garantizando una entrega oportuna y la calidad de servicio.				
MISION DEL PUESTO (OBJETIVO)				
Operar con destreza los equipos que utiliza para poder obtener resultados eficientes en el trabajo asignado.				
RESPONSABILIDADES				
Conocer la máquina perfectamente y las características de su funcionamiento particular				
Interpretar correctamente la información expresada en los planos (lectura).				
Asimilar las instrucciones dadas por el jefe inmediato.				
Informar al jefe inmediato sobre los trabajos que realiza.				
Informar al mecánico sobre las necesidades de mantenimiento o reparación necesarias				
Comprobar que el terreno deba estar preparado para empezar a operar la maquinaria				
Operar con destreza y seguridad los equipos y herramientas que utiliza.				
Operar Maquinaria Pesada - Rodillo				
Mantener limpia su área de trabajo.				
Cerrar la máquina cuando no esté siendo utilizada				
Utilizar correctamente los materiales que se asignan para el cumplimiento de sus funciones.				
Evaluar el estado del equipo Check List				
Funciones de seguridad y medio ambiente				
Cumplir los procedimientos relacionados al proceso que realiza.				
Reportar accidentes e incidentes suscitados en las operaciones.				
Reportar actos y condiciones inseguras.				
Participar en la implementación de acciones correctivas y preventivas.				
Funciones de Seguridad				
Responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y administrativas del Grupo. (Normas, procedimientos y otros documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, Medio				

Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional; así como las instrucciones, reglamentos y directivas de la Empresa relacionadas con su trabajo).					
NIVEL/GRADO		TIPO DE PUESTO		JORNADA LABORAL	
Profesional Superior		Personal de confianza		45 horas a la semana	
Técnico		Personal de staff		20 días destaque x 10 días de descanso	
Universitario Secundaria X		Personal administrativo		45 horas destaque	
Otros(especifique):		Otros(especifique):		Otros(especifique):	
REQUISITOS		MÍNIMA		ÓPTIMA	
EDUCACION		Secundaria completa o certificación de maquinaria		Estudios Técnicos en Maquinaria pesada y afines	
FORMACIÓN / CAPACITACION		Licencia de Conducir A1		Certificados de trabajo como operador de maquinaria pesada en minería y selva	
		Conocimientos básicos de mecánica			
		Certificación como operador de Maquinaria Pesada		2 años experiencia en operación de maquinaria Caterpillar o equivalente	
		Conocimiento de reglas de seguridad, Inducción de Seguridad, Medio ambiente Según Procedimiento		Capacitaciones en manejo defensivo	
				Licencia AIII	
COMPETENCIAS/HABILIDADES					
Liderazgo					
Disciplina operativa					
Orientación al cliente					
Innovación, flexibilidad, agilidad					
Trabajo en equipo y comunicación					
Desarrollo de la organización y personas					
La empresa, considerará apto a la persona desde que está en el nivel medio en su evaluación					
REQUISITOS			BENEFICIOS		
<i>Disponibilidad de viaje:</i>		Indispensable		<i>Nivel Remunerativo:</i>	
<i>Pasaporte:</i>		Dispensable		<i>Movilidad:</i>	
<i>Movilidad propia:</i>		Dispensable		<i>Gastos de representación:</i>	
				<i>Otros (Bonos, Comisiones):</i>	
				Según estructura	
				Dispensable	
				Dispensable	
				Según definición de objetivos	
HERRAMIENTAS DE TRABAJO					
<i>Sistema operativo:</i>		NO		<i>Tarjetas personales:</i>	
<i>Nextel:</i>		NO		<i>EPPS:</i>	
<i>RPM:</i>		SI		<i>Computadora:</i>	
<i>Correo Personal:</i>		SI		<i>Lap top:</i>	
				NO	
		ELABORADO POR		REVISADO POR	
NOMBRE				T. R.	
CARGO				F. B.	
				Gerente de Área	
				Gerente Central	

FECHA		9/24/2012	9/24/2012
FIRMA			

Como se detalla líneas arriba, en el perfil del puesto propuesto por la organización, podemos validar el nombre del puesto, la ubicación en la organización como también el área al que pertenece y los niveles de dependencia (si tendrá personal a cargo y el área al cual reporta). Así mismo, se puede apreciar la misión del área, que está en la misma línea con la misión de la organización; y la misión del puesto. En el perfil, también están descritos las funciones que tendrá el personal, así como las herramientas que se le asigne para su operación, estas funciones son operativas, de seguridad y medio ambiente. También se observa el grado de instrucción, el tipo de puesto y la jornada laboral, con un contrato intermitente atípico y un régimen de trabajo. Así mismo, se describen las competencias del personal; por último, los requisitos y los beneficios que se otorga.

3.1.2. Estrategias de evaluación y medición de la problemática

Como estrategia de evaluación y medición de la problemática, se realizó un diagnóstico con el objetivo de identificar las dificultades y vacíos que presentaba el proceso de reclutamiento y selección del operador de rodillo, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

- Entrevista con la gerente de Recursos Humanos para revisar y analizar los pasos del proceso de reclutamiento y selección del operador de rodillo en un contexto virtual.

- Entrevista con el jefe de operaciones de Maquinarias, para definir y actualizar puntos del perfil del puesto y analizar aspectos que limitaban la incorporación del operador de rodillo.
- Entrevista con postulantes de la última convocatoria pasada, con la finalidad de conocer su perspectiva sobre la propuesta laboral y las condiciones de trabajo del puesto del operador de rodillo para campamento en cuzco.
- Revisión de las bolsas laborales de las 3 últimas convocatorias de este requerimiento (operador de rodillo), para identificar y definir cuales tenían más demanda, considerando que es un puesto operativo.
- Análisis de las preguntas que se hacían a los postulantes en las entrevistas virtuales, considerando los sesgos y dificultades que se pueden presentar al indagar información respecto a datos personales y de su experiencia laboral a través del teléfono o computadora.

3.1.3. Procedimiento de la evaluación

De acuerdo a las técnicas y herramientas antes mencionadas como parte del diagnóstico, se pudo evidenciar lo siguiente:

Se programó una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos con la finalidad de definir los pasos del proceso de reclutamiento y selección, debido a que no se tenían claro, puesto que el último ingreso se llevó a cabo en un contexto presencial y el proceso actual debía ser virtual a causa de la pandemia por el Covid19.

Con el jefe de operaciones, se tuvo una entrevista, que estuvo orientada a analizar y validar datos del perfil del puesto, considerando que su última

actualización fue en el 2012; en este sentido, se validó el tiempo de experiencia mínima, el objetivo del puesto, los estudios, preferencia del lugar de residencia, actividades y funciones, y el desenvolvimiento del personal en el campo, también comprender las condiciones de trabajo, dificultades del campamento y aspectos que limitaban el desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo.

En cuanto a la entrevista con postulantes que no habían aceptado la propuesta laboral en la convocatoria anterior, se les volvió a contactar para saber cuales fueron las razones y/o motivos por lo que no continuaron con el proceso de selección, con la finalidad de tener evidencia de sus perspectivas respecto al puesto del operador de rodillo en campamento; se tuvo una muestra de 50 candidatos.

Para el análisis de las bolsas laborales, se hizo una recopilación de candidatos que postularon en las 3 últimas convocatorias del puesto del operador de rodillo en campamento, en CompuTrabajo, Indeed, Bumerán y Facebook, fuentes de publicación con los que trabaja la organización.

Como parte del filtro de selección, se analizó la vía y las preguntas que se hacían en la entrevista semiestructurada, por lo que fue necesario realizar una lista de preguntas semiestructuradas y evaluar que plataformas virtuales permitirán tener un contacto directo con los postulantes y disminuir los sesgos.

3.1.4. Resultados del Diagnóstico

Dentro de los resultados hallados en el diagnóstico se tiene:

De la entrevista con la gerente de Recursos Humanos, se validaron los pasos del reclutamiento desde la recepción del requerimiento, elección de las fuentes y medios de publicación virtuales, y el filtro de curriculum vitae, y en la selección,

desde la entrevista semiestructurada virtual, las pruebas psicotécnicas aplicadas a través de plataformas virtuales, las referencias laborales vía llamada telefónica, el filtro por parte del área de operaciones (mediante entrevista virtual) y la empresa cliente (revisión del curriculum vitae), descarte de antecedentes policiales, penales o judiciales, y evaluación médica; así mismo, tramitar la documentación indispensable como el carnet de vacunación que el cliente requería, declaración jurada de contratas y constancia de salud (emitidas por el médico ocupacional), solicitud de inducción de seguridad y curso de covid19 virtual.

Del análisis del perfil realizado con el jefe de operaciones, se definieron los siguientes puntos: experiencia mínima de 3 años como operador de rodillo, el grado de instrucción seguía siendo el mismo (secundaria completa), la certificación como operador de rodillo (indispensable) y contar con licencia A1, como también las condiciones de trabajo en campamento, las limitaciones que se encontraban y el régimen y horario de trabajo, se especificó las funciones que realizan en campo, el expertis en manejar y realizar el mantenimiento de la máquina, condiciones del trabajo como el lugar (ceja de selva), hospedaje dentro del mismo campamento, única vía de acceso desde Lima por avión, horarios de 12 horas de trabajo, actividades fuera del servicio como trabajar horas adicionales para completar las metas; restricción del acceso a poblaciones o comunidades cercanas; limitación en la cobertura telefónica y sin acceso a internet.. El jefe de operaciones no comentó respecto a la evaluación de las competencias que debe tener el colaborador para este tipo de trabajo y que están detalladas en el perfil del puesto, sin embargo, solicitó realizar pruebas para validar rasgos de personalidad, en el cual debía ser prioritario que los candidatos puntúen alto en rasgos de estabilidad emocional y cumplimiento,

como también descartar presencia de rasgos de agresividad, comprobar la estabilidad en su puesto de trabajo y sus relaciones interpersonales; así mismo, se propuso añadir en la parte de competencias la adaptabilidad a los factores y riesgos psicosociales para definir si tenían las habilidades y actitudes para afrontar fuertes situaciones de estrés y ansiedad dentro del lugar del trabajo. Estos datos fueron validados por el jefe de operaciones y aprobados por la gerente de RRHH para que en adelante se trabajara con este perfil del puesto (ver anexo 4).

De la entrevista con los postulantes de la convocatoria anterior, se tuvo los siguientes resultados: 31 personas no estaban de acuerdo con la propuesta laboral por el sueldo debido a que su experiencia (mayor a 4 años) implicaba percibir una remuneración mayor a 3000 soles, ya que no solo tenían experiencia en manipular el rodillo, sino también otras maquinarias como la retroexcavadora y cargador frontal. Por otro lado, 14 personas no aceptaron la propuesta laboral por el régimen de trabajo, el cual no lo consideraban adecuado. Y, 5 personas no aceptaron la propuesta laboral por el lugar donde se desarrolla el proyecto, el cual cuenta con condiciones difíciles de acceso, sin cobertura de internet y sin contacto con la población.

Del análisis líneas arriba se detalla lo siguiente: en su mayoría tenían más de 4 años de experiencia, así mismo, tenían experiencia en otros tipos de maquinarias, como la retroexcavadora, cargadores frontales, en el cual, el salario de manejar estas máquinas era mayor que operar el rodillo, es por ese motivo que los postulantes no aceptaban la propuesta laboral, además la edad de estos colaboradores promediaba los 45 años, una edad en la que tienen una experiencia mayor y una visión más a corto plazo de donde establecerse laboralmente.

En su mayoría, los postulantes tenían estas características, y en las publicaciones no se enfatizaban estas especificaciones, por lo que se priorizó filtrar personal que tuvieran una edad entre los 25 a 35 años, que recién estén empezando en el rubro de las maquinarias con 3 años de experiencia solo como operador de rodillo.

De acuerdo al análisis realizado de las bolsas laborales para el reclutamiento de este puesto, la bolsa laboral CompuTrabajo y la red social Facebook fueron donde postularon más candidatos, en comparación de las demás bolsas laborales usadas en la organización.

En cuanto a la entrevista, se consideró que las llamadas telefónicas contenían sesgos a la hora de validar e indagar información de los candidatos, por lo que sería conveniente otra forma de tener un contacto más directo con los postulantes de manera virtual. Así mismo, se debe ajustar las preguntas para la entrevista semiestructurada debido a que no se tenía claro hacia donde tenían que estar orientadas.

3.2. Plan de mejora

3.2.1. Problema delimitado

De acuerdo al diagnóstico realizado, se pudo identificar que hubo puntos por mejorar en el proceso de reclutamiento y selección virtual, desde la solicitud del requerimiento por parte del área de operaciones hasta reunir la documentación del nuevo colaborador, esto incluye un análisis del perfil del puesto cada vez que se genere un requerimiento, elección adecuada de las bolsas laborales para la convocatoria y ajuste en las entrevistas de selección, por tal sentido se plantea

realizar un plan de mejora que permita sistematizar el proceso de reclutamiento y selección para los requerimientos de este puesto en la organización (operador de rodillo).

3.2.2. *Objetivos de la intervención*

En este sentido, una vez identificadas las dificultades en el diagnóstico, se propuso como objetivo general de la intervención:

- Elaborar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección virtual de un operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.

Como Objetivos específicos se propusieron:

- Sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.
- Actualizar el perfil del puesto en base a la experiencia y competencias del operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.
- Identificar las bolsas laborales adecuadas para las convocatorias del operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.
- Desarrollar un cuestionario para realizar entrevistas semiestructuradas con los candidatos para el puesto de operador de rodillo para campamento en Cuzco de una empresa privada de Lima.
- Identificar una prueba psicométrica alineada a medir los factores psicosociales del puesto del operador de rodillo en campamento en Cuzco

para incluirla dentro de la batería de pruebas psicotécnicas que evalúan las competencias del perfil.

3.2.3. Técnicas

A partir de la bibliografía revisada se describen algunas técnicas que más se usan en los procesos de reclutamiento y selección de personal:

En las fuentes de reclutamiento se tienen publicaciones virtuales en bolsas de trabajo, redes sociales, medios de comunicación, bolsas de las municipalidades, ferias laborales, entre otras.

En las técnicas de selección, en muchos procesos se usan entrevistas semiestructuradas, por competencias, focus group, herramientas virtuales como Google meet y zoom, pruebas psicológicas, proyectivas y psicométricas, referencias laborales, entre otras.

Para efectos de esta intervención en particular, a continuación, se presentan las herramientas y técnicas que se usarán.

3.2.4. Selección y sustento de las técnicas empleadas

En este plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección del operador de rodillo, se decidió utilizar como parte de los medios de publicación:

- CompuTrabajo (bolsa laboral virtual), la cual tiene más acogida con postulantes de este tipo de perfil (operativos técnicos).
- Facebook (red social), en el cual, existen muchos grupos cerrados con personas que buscan trabajo en puestos operativos, entre ellos el operador de rodillo y maquinaria pesada.

Se priorizó estos dos medios para el reclutamiento del personal debido a que, en comparación con las demás bolsas de trabajo usadas en la organización en anteriores convocatorias, han captado mayor cantidad de postulantes operativos con las características que nos indica el perfil de este puesto.

Las herramientas que se utilizarán en el proceso de selección serán:

- Entrevista semiestructurada virtual, la cual es una de las técnicas que permite validar información sobre los datos personales y laborales de los postulantes, donde se tuvo una lista de preguntas puntuales, esta entrevista se desarrollará a través de las plataformas virtuales, google meet o zoom, con la finalidad de disminuir sesgos con los postulantes; las preguntas de la entrevista se detallan a continuación:
 - Cuéntanos tu experiencia en el puesto de trabajo (tiempo de estancia, funciones, jornadas, etc.)
 - ¿Consideras trabajar mejor en equipo o de manera individual?, ¿de qué forma se desenvuelve al trabajar bajo presión?
 - ¿Tuvo la oportunidad de trabajar en campamento de ceja de selva? Si la respuesta es sí, ¿cuánto tiempo?, ¿se adaptó a ese tipo de trabajo?
 - ¿Has tenido algún conflicto o problema con algún compañero o jefe inmediato en las empresas donde laboraste?, si la respuesta es sí, ¿cómo lo has solucionado?
 - ¿Cuáles son tus motivaciones para desempeñarte mejor en tu puesto de trabajo?
 - ¿Estás buscando trabajo en otras empresas a la vez?

- ¿Cuáles son tus fortalezas y puntos de mejora?
- ¿Qué hiciste estos últimos meses, desde que saliste de tu último trabajo y por qué saliste?

Estas preguntas se plantearon para indagar aspectos personales y laborales de los postulantes para el puesto de operador de rodillo, los cuales son una elaboración propia del ejecutor del trabajo y validada por la gerente de recursos humanos.

- Las pruebas psicológicas que se usarán son: la prueba DISC, Machover, Wartegg e ISTAS 21 con la finalidad de conocer la personalidad, rasgos de estabilidad, agresividad, factores psicosociales, y sus relaciones interpersonales de los postulantes, los cuales evalúan las competencias necesarias en el puesto, los cuales fueron aprobados y validados por el jefe de operaciones y la gerente de recursos humanos, para ello, la organización cuenta con las siguientes pruebas psicológicas:
 - DISC, con la intención de validar los rasgos de personalidad de un candidato, esta prueba evalúa la tendencia de una conducta que da estabilidad y consistencia a las acciones, las reacciones emocionales, los estilos cognitivos y físicos de una persona que determina su adaptación única al ambiente (Eysenck y Eysenck, 1985, citado por Mory & Silva, 2018). Esta prueba ha sido usada en diferentes investigaciones y estudios, y se usa actualmente en muchos procesos de reclutamiento y selección, ya que permite analizar la personalidad de los postulantes, puesto que la personalidad es un eje fundamental para el desarrollo de las actividades en la organización, y nos

permite evidenciar como piensa, actúa y percibe la realidad. La prueba DISC, mide 4 dimensiones o personalidades, las cuales son: decisión, que evalúa a la persona ante desafíos y problemas, lo que permite evidenciar cómo se desenvolverá ante escenarios de conflictos laborales en la organización; influencia, que permite ver cómo la persona se relaciona con su entorno y si llega a tener influencia en el grupo, en esta dimensión se evalúa la facilidad de comunicación, características de líder, extroversión y optimismo; serenidad, que evalúa de qué manera el postulante responde a los cambios y giros del contexto, si puede trabajar bajo presión y si puede seguir indicaciones; y cumplimiento, que mide si la persona sigue indicaciones, reglas o normas que han sido establecidas por la organización, puede ser una persona analítica, que cuenta con la capacidad de revisar los detalles hasta llegar a la respuesta.

- El test de Machover, o dibujo de la persona humana, es una prueba proyectiva usada en el área organizacional para evaluar la personalidad a través del dibujo, el cual permite identificar las proyecciones de rasgos de las personas; así mismo se identifica la visión que tiene sobre sí mismo, sobre su entorno y la perspectiva del mundo. En esta prueba se evalúan los trazos, formas, dificultades y elecciones que hay al momento de realizarlo. Para su aplicación se pide que el postulante dibuje una persona lo más completa posible; del dibujo se generan las interpretaciones de acuerdo al manual. Esta prueba es sencilla de aplicar, flexible en el análisis y se aprecia

directamente la proyección de la persona evaluada. (De Lima, Flores & Neugim, 2018).

- Wartegg, la cual es una prueba proyectiva que tiene por finalidad describir la personalidad mediante dibujos inestructurados separados en 8 cuadros; esta prueba evalúa diferentes aspectos del ser humano, como el autoconcepto, ansiedad, inteligencia, relaciones interpersonales, entre otras. Para su análisis, la persona que lo desarrolla, debe realizar los dibujos que ya tienen un estímulo inicial sobre el cual debe completarlos, de acuerdo a como le parezca mejor, así mismo, no tiene un orden en ser completadas (De Lima, Flores & Neugim, 2018).
- De parte del ejecutor de este trabajo, se consideró evaluar los riesgos psicosociales como parte de las competencias pues las condiciones de trabajo en campamento implica una capacidad de adaptación, exigencias psicológicas, desarrollo de diferentes habilidades blandas y estabilidad, los cuales son aspectos importantes para el buen desenvolvimiento de un colaborador en estas condiciones y su permanencia en el lugar de trabajo; para ello el cuestionario ISTAS 21 nos permite medir los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo, pues considera que puede tener efectos sobre la salud de los trabajadores; esta prueba está conformada por 5 dimensiones, las cuales son: exigencias psicológicas en el trabajo (que mide los niveles emocionales, creativas y sensoriales; así como también la cantidad y el ritmo de trabajo), trabajo activo y desarrollo de

habilidades (enfocada en la autonomía del trabajador, midiendo los horarios, ritmos, iniciativa y calidad del trabajo), apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo (mide el control, la demanda y el apoyo social en el trabajo), compensaciones (evalúa el reconocimiento y la estabilidad del trabajador en su puesto) y doble presencia (representa las exigencias tanto del puesto de trabajo como de las rutinas del hogar y la familia, por lo que puede generar incompatibilidad en los horarios o las rutinas de trabajo).

3.2.5. Ejecución

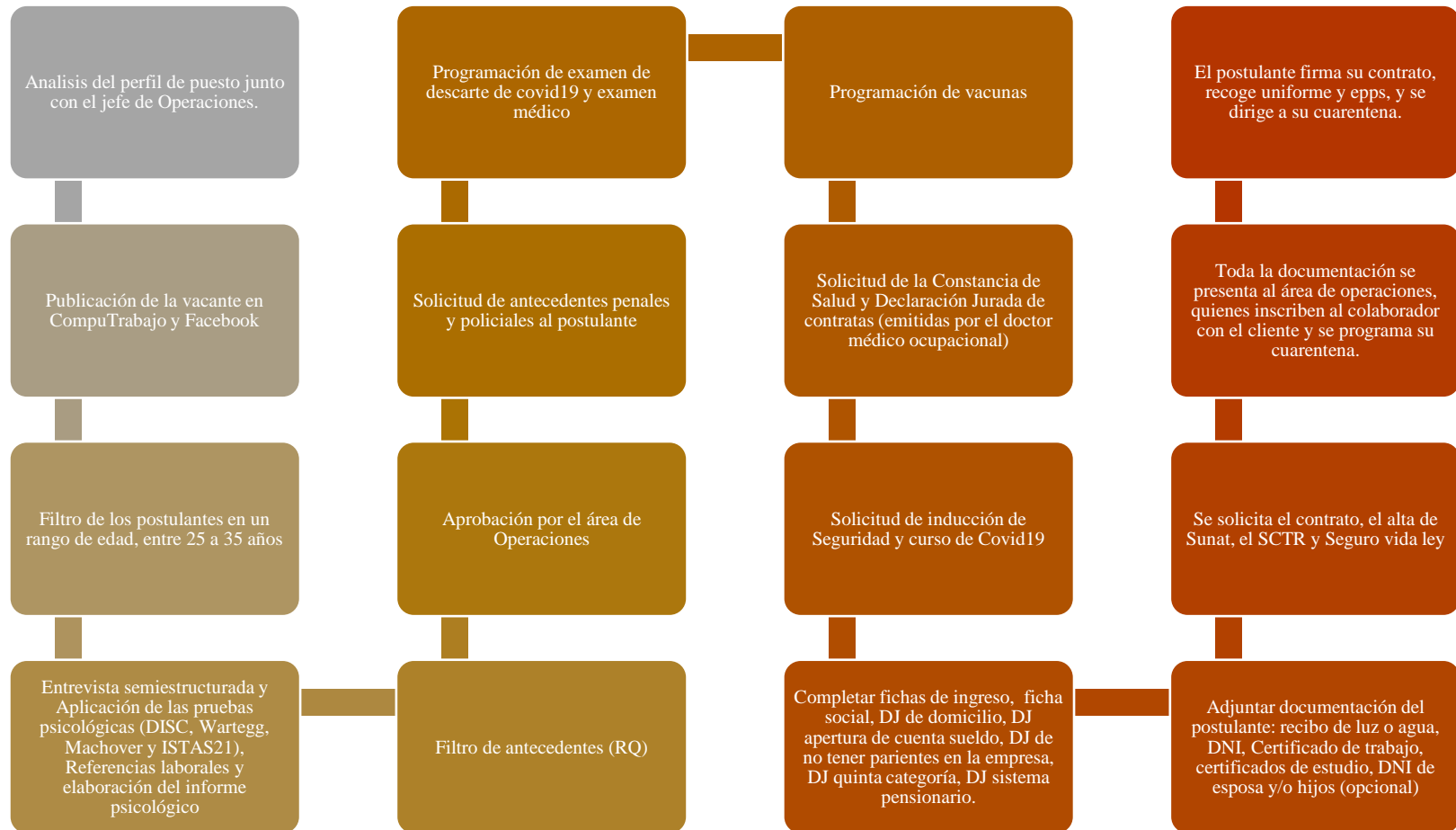


Figura 2. Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección. Elaboración propia

El flujograma representa la sistematización del proceso de reclutamiento y selección de acuerdo al análisis del diagnóstico; el cual se describe de la siguiente manera:

1. El análisis y actualización del perfil del puesto debe llevarse a cabo junto con el jefe de operaciones cada vez que se solicite un requerimiento, en el cual se debe definir los aspectos principales para la publicación del puesto de trabajo, los cuales son: el grado de instrucción, las competencias del puesto, la experiencia mínima en el puesto y certificaciones como operador. (ver anexo 4).
2. Publicación de la vacante en CompuTrabajo y Facebook, los cuales son las fuentes idóneas por el tipo de población objetivo, lo cual permitirá tener más acogida y candidatos idóneos para el puesto.
3. El filtro de los postulantes a través de la evaluación del curriculum vitae, reducirá la cantidad de candidatos de acuerdo al perfil del puesto solicitado.
4. Entrevista Semiestructura, se aplicará a través de las plataformas virtuales Google meet y zoom, y se validará los datos personales, experiencia laboral y conocimientos que están en el curriculum vitae; será importante mapear las empresas en las cuales laboró, el tiempo que permaneció en cada una de ellas y los motivos de cese; en los casos que tenga alta rotación, será importante identificar si su trabajo fue por servicio, proyecto o en un sector estable o proyecto permanente, debido a que muchas veces en este tipo de puestos, los trabajos son temporales y el tiempo de estancia en las empresas son de 1 mes hasta los 6 meses (dependiendo del proyecto).

5. Posterior a la entrevista, se aplicarán las pruebas psicológicas (DISC, Wartegg, Machover e ISTAS 21) a través de las plataformas virtuales de Google meet y zoom con la finalidad de tener un contacto directo con los postulantes y verlos al momento en el que desarrollan las pruebas; también se realizará las referencias laborales, el cual debe contemplar la última o últimas empresas en la que el candidato ha laborado para validar su desempeño, tiempo en la organización y motivo de salida. Estas condiciones permitirán conocer desde otras fuentes el desempeño del colaborador que queremos contratar. Con la información recopilada, se realizará un informe psicológico, en el cual se detallará si el postulante está apto o no para el puesto de trabajo, el cual será enviado a la gerente de recursos humanos para su revisión.
6. Filtro de antecedentes (RQ), para saber si el postulante ha tenido algún problema legal, sea policial, penal o fiscal, la organización cuenta con los servicios de una empresa especializada y certificada en emitir documentación confidencial de personas para trabajo. Es así que, la organización validará si el postulante tiene requisitoria antes de contar con los antecedentes penales y policiales que tramitan los mismos postulantes. Cabe indicar que esta parte del proceso es confidencial y tiene un costo para la organización.
7. Aprobación por el área de Operaciones, una vez que el personal cuente con la documentación validada, deberá pasar una entrevista técnica con el área de operaciones, quienes validarán el expertis en el puesto de trabajo, de esta forma validará si están aptos en el campo, así mismo compartirán la

información con la empresa cliente; de la misma forma, la empresa cliente, validará la información y una vez confirmada, aprobará o desaprobará la documentación para la habilitación del postulante y el ingreso a la organización.

8. Una vez que el postulante haya pasado todos los filtros mencionados y cuente con la aprobación de la empresa cliente y el área de operaciones, se le solicitará tramitar los antecedentes penales y policiales que son necesarios por el protocolo que la empresa cliente establece.
9. Posterior al trámite de antecedentes, se le programará el examen de descarte de Covid19 y examen médico, para lo cual deberá asistir a una clínica certificada a realizar sus pruebas, estas son: examen clínico, glucosa, examen oftalmológico, examen de encefalograma, examen de electrocardiograma, audiometría, protocolo de apnea de sueño y evaluación psicológica.
10. Una vez que el candidato tenga el apto por parte de la clínica, se proseguirá con la validación y/o programación de vacunas, las cuales son: contra el tétano (son 3 dosis para quedar inmune, y se debe colocar 1 cada 10 años), hepatitis B (tiene un tiempo de 25 años de inmunidad, por lo que con 1 dosis estaría inmune para el trabajo), influenza (para que surja efecto, esta vacuna debe ser puesta entre 10 a 15 días con anticipación, por lo que si el personal no cuenta con la vacuna, debe colocársela y esperar mínimo 10 días para poder viajar al campamento), trivírica (tiene una vigencia de 10 años, y no tiene un tiempo de inmunización en el cuerpo, cubre sarampión, paperas y rubeola), y rabia (tiene una vigencia de 1 año y es ideal que la persona se lo

coloque en este periodo para estar inmunizado). En este sentido, el proceso de habilitación puede demorar más de lo previsto si el candidato no cuenta con la vacuna de influenza.

11. Como parte del proceso administrativo, es fundamental el trabajo del médico ocupacional, quien validará la parte médica del ingresante, y, por ende, emitirá una constancia indicando que el personal se encuentra en condiciones de trabajar y una declaración jurada que validará la contratación del candidato al puesto (esta solicitud se hace por medio del correo institucional).
12. De acuerdo al protocolo de la empresa cliente y del proceso de habilitación; al candidato se le deberá programar una inducción virtual de seguridad, la cual será evaluada por la empresa cliente quien otorgará un certificado, y el curso informativo de Covid19, donde le brindarán información de los cuidados y maneras de trabajar en estado de pandemia por el covid19.
13. Una vez el candidato haya aprobado el curso y la inducción, deberá desarrollar las fichas de ingreso, ficha social, Declaración Jurada (DJ) de domicilio, DJ apertura de cuenta sueldo, DJ de no tener parientes en la empresa, DJ quinta categoría, DJ sistema pensionario; esta documentación será importante para contar con su file de documentos que se evaluarán cuando se presentan auditorias y servirán para realizar su contrato y alta de la Sunat.
14. Así mismo, deberán adjuntar documentación como recibo de luz o agua de su domicilio actual donde validará la dirección que estará descrita en las demás fichas para una verificación domiciliaria que estará a cargo de la

asistente social, también adjuntará copias de su DNI, licencia A1, certificados de trabajo, certificados de estudio, DNI de esposa y/o hijos (de manera opcional).

15. Con toda la documentación se solicitará el contrato, el alta de Sunat, el SCTR y Seguro vida ley al personal encargado de esa sección en el área de recursos humanos.

16. Al contar con toda la documentación llenada y firmada (incluye contrato, exámenes médicos, cursos, inducciones, seguros, antecedentes, declaraciones juradas) se presentará al área de operaciones, quienes inscribirán al colaborador con la empresa cliente para su posterior programación de cuarentena y viaje al campamento.

17. El nuevo colaborador con la documentación completada, se deberá dirigir al hotel donde realizará la cuarentena, en este lugar se le hará entrega de sus uniformes y los equipos de protección personal (EPP) para el viaje y empezar con sus labores.

Se detalla a continuación un cronograma de actividades, donde se puede hacer un conteo de los días que se necesitará para realizar el reclutamiento y selección del operador de rodillo:

1. Análisis del perfil y publicación de la vacante	Día 1
2. Filtro de postulantes	Día 2
3. Entrevista semiestructurada	Día 3 y 4
4. Aplicación de pruebas psicotécnicas, Referencias laborales y Elaboración de informe psicológico	Día 5

5. Filtro de antecedentes	Día 6
6. Aprobación del área de Operaciones	Día 7
7. Solicitud de antecedentes	Día 8
8. Programación examen médico y Covid19	Día 9
9. Programación de vacunas	Día 10
10. Solicitud Constancia y DJ contratadas	Día 10
11. Solicitud de inducción de seguridad y curso Covid19	Día 10
12. Completar fichas para contrato	Día 11
13. Adjuntar documentación	Día 11
14. Solicitud de contrato, alta, vida ley, SCTR	Día 11
15. Presentar documentación al cliente	Día 12
16. Firma de contrato, entrega de EPPs e inicio de trabajo	Día 12

3.2.6. Indicadores de logro

- Cubrir la vacante del puesto de operador de rodillo en campamento dentro del plazo de 15 días establecido por parte del área de operaciones de Maquinarias bajo el plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección virtual.
- El nuevo colaborador tendrá una permanencia mínima de 3 meses en la organización, desempeñándose eficientemente de acuerdo a las actividades y funciones detalladas en el perfil del puesto.

3.2.7. Monitoreo y evaluación de la intervención

- Para el proceso de reclutamiento y selección de un personal operativo, como es el operador de rodillo, se elaboró un flujograma para tener una estructura que facilitará seguir un orden en las etapas y monitorear los tiempos que

permitirá el ingreso del colaborador solicitado, registrando cada paso del mencionado proceso.

- Hacer un seguimiento del colaborador ingresado a operaciones a los 15 y 30 días de su permanencia, mediante una entrevista semiestructurada, entre las preguntas que se han desarrollado: ¿Cómo te sientes con tu nuevo trabajo?, ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo y supervisores?, ¿Te parecen adecuadas las condiciones de trabajo en las que te desenvuelves?, ¿Tienes alguna duda o consulta adicional para poder apoyarte si fuera posible?; estas preguntas ayudaran a identificar el cómo se siente el colaborador con su puesto, compañeros y supervisores de trabajo, con la finalidad de valorar su permanencia en la organización. Elaborado por el ejecutor del trabajo y validado por la gerente de recursos humanos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

1.1.1. Describir los resultados hallados

De acuerdo al diagnóstico de la problemática surgida, se desarrolló un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, donde se sistematizó cada parte del proceso y se planteó puntos de mejora a la gerencia de recursos humanos y al jefe de operaciones de maquinarias.

Entre los resultados:

- Se tiene una actualización del perfil del puesto, en el que se detalla la experiencia mínima, las competencias necesarias que debe tener el nuevo colaborador, el grado de instrucción, las certificaciones necesarias, la licencia mínima, las jornadas de trabajo, y demás aspectos; así mismo, deberá ser analizado y revisado cada vez que se genere un nuevo requerimiento del puesto; lo cual fue validado por el jefe de operaciones de maquinarias y aprobado por la gerente de Recursos Humanos. (ver anexo 4).
- Se desarrolló un cuestionario para la entrevista semiestructurada que se desarrollará a través de las plataformas virtuales de Google meet y zoom con cámara prendida, que permitirá conocer datos esenciales de los postulantes y disminuir sesgos, lo cual fue validado y aprobado por la gerente de Recursos Humanos.
- Se incorporó la prueba ISTAS21 con la finalidad de conocer los riesgos psicosociales que podrían perjudicar la adaptabilidad de los postulantes al lugar y tipo de trabajo.

- Se definió y sistematizó el proceso de reclutamiento y selección, desde la solicitud del requerimiento por parte del área de operaciones hasta la incorporación del nuevo colaborador.

1.1.2. Análisis de los resultados encontrados con fuentes

El proceso de reclutamiento y selección en la actualidad se torna más efectivo de manera virtual por las condiciones contextuales en la que nos encontramos, lo cual es respaldado por las investigaciones de Venegas (2020), Hanze (2020) y Montoya (2021); puesto que permite optimizar tiempos y mejorar los procesos tanto de reclutamiento como de selección; así mismo mantener los estándares de seguridad y salud para los colaboradores y postulantes debido a la pandemia del Covid19.

El sistematizar el reclutamiento y selección permite optimizar y mejorar los tiempos de la incorporación, consiguiendo tener todos los detalles del proceso, siendo más eficientes en el trayecto, así lo constata Venegas (2020), quien recomienda diseñar estrategias de reclutamiento para optimizar la calidad de colaborador que ingresa a laborar a la empresa; así mismo Araque, Camacho & Silva (2020), confirman que se pueden manejar mejor los procesos de reclutamiento y selección si se cuenta con un esquema o estructura, reduciendo costos y optimizando tiempos para la organización, mejorando considerablemente los estándares de desempeño en las áreas.

Se debe realizar un estudio previo del perfil, en él se debe evaluar todos los aspectos que influyen en la incorporación del nuevo colaborador, como validar el tiempo de experiencia, el grado de instrucción, las competencias (mediante la

entrevista y pruebas psicotécnicas de acuerdo a las características del puesto de trabajo), entre otras características importantes; esto permitirá entender y precisar la búsqueda del requerimiento del puesto; así, López (2010), citado por Rodríguez y Calcerrada, (2020) menciona que, una estrategia empresarial en recursos humanos incluye el planeamiento de todos sus aspectos, como el desarrollo de competencias y adquisición de nuevos conocimientos, así mismo, se deben comprender los procedimientos y analizar la información de sus contenidos, las tareas a realizar, el contexto donde se realizarán las actividades, los requerimientos específicos, y el tipo de colaborador que deba ser contratado; buscando optimizar parámetros en la búsqueda del colaborador y su posterior inclusión en la organización.

El diseñar e implementar un plan de mejora permite acortar tiempos y recursos a la organización al momento de incorporar un nuevo colaborador a la organización, esto concuerda con las investigaciones de Salazar Beronio (2019) y Divantoque Rodríguez (2020), quienes desarrollaron planes de mejora en los procesos de reclutamiento y selección, confirmando que su inclusión en la organización permite optimizar tiempos y mejorar la calidad del personal humano incorporado.

4.2. Reflexión de la experiencia

4.2.1.1. Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

- Se contaba con un proceso de reclutamiento y selección ambiguo, que no tenía establecido un orden y algunas fases del proceso no se manejaba adecuadamente de manera remota (como las entrevistas), sin embargo, por la coyuntura mundial de la pandemia a causa del Covid19, se tuvo que virtualizar, es así que se elabora un

cuestionario para realizar las entrevistas semiestructurada por las plataformas Meet y Zoom, el cual fue validado por la gerente de Recursos Humanos.

- Por otro lado, no se contaba con un perfil actualizado del puesto solicitado a cubrir, por lo que, en un principio, en el perfil de puesto se detallaba que la experiencia mínima para el operador de rodillo en campamento era de 2 años; sin embargo, al analizar el perfil junto con el jefe de operaciones, indicó como mínimo 3 años de experiencia; así mismo no se contaba con un análisis y evaluación de las competencias del puesto, lo cual perjudicaría la estabilidad del nuevo ingreso en la organización. En este sentido, en el plan de mejora se desarrolla con más detalle las competencias requeridas y las pruebas que evaluarán estas competencias, que son un factor indispensable para la incorporación correcta del colaborador.
- Así mismo, las condiciones de trabajo implican competencias blandas como la inteligencia emocional para que los nuevos colaboradores puedan reconocer y manejar sus emociones y discriminar sentimientos que podrían dificultar su labor en el campamento; también, la adaptación a un ambiente complicado sin acceso a ninguna población por un plazo largo de tiempo. Por ello, en el plan de mejora se incluyó la prueba ISTAS21 para identificar los rasgos psicosociales de los candidatos en trabajo en campamento, lo cual permitirá que la rotación de personal baje y genere menos gastos a la organización.

4.2.2. Impacto de la institución con los resultados hallados

- Contar con un plan de mejora y una sistematización del proceso de reclutamiento y selección permitirá la incorporación de los candidatos en los tiempos solicitados, lo cual permitirá cumplir con las expectativas de la empresa y del área (maquinarias).
- También permitirá mantener en positivo los ingresos de la empresa, y así la relación con la empresa cliente se mantendrá estable, sin afectar la economía de la organización.
- Así mismo, permitirá un buen clima con la empresa cliente, generando seguridad al servicio, y un ambiente amigable y confiable permitiendo con el tiempo lograr extender el contrato.

4.2.3. Aporte en el área psicológica y en el contexto

En el área organizacional, la entrevista juega un papel muy importante, en el que se conocen datos sustanciales que permiten tomar decisiones respecto a los candidatos a seleccionar; como parte de estrategia, la entrevista semiestructurada tuvo que ser moldeada a las herramientas remotas utilizadas constantemente en el proceso de selección, como es el uso de la plataforma Google Meet y Zoom, en las cuales se podrá interactuar con el postulante viéndolo directamente a través de la cámara. Esto permitirá que no se generen muchos sesgos en la entrevista con el colaborador, llegando a ser un método útil para conocer a los postulantes.

Se consideró en el plan de mejora, aplicar la prueba ISTAS21 que es una prueba que mide los factores psicosociales en el trabajo, lo que permitirá evidenciar las condiciones psicológicas que puedan generar una consecuencia física, psicológica o social a causa de la exposición al trabajo por un periodo prolongado

de tiempo y el aislamiento de su círculo social, como son los pares, amigos y la familia del colaborador. Así mismo, se desarrollarán las referencias laborales para conocer con mejor detalle las experiencias laborales anteriores de los candidatos, y se deberá elaborar un informe psicológico donde se describan los resultados de las evaluaciones psicológicas, la entrevista y referencias laborales.

4.2.4. Capacitaciones técnicas

De acuerdo al diagnóstico y plan de mejora elaborado se evidenciaron las siguientes demandas profesionales:

- Trabajo en equipo con los compañeros del área de Recursos Humanos y las áreas involucradas, se realizó un trabajo recíproco con el área de operaciones de maquinarias y el área de recursos humanos; con los cuales se organizó las funciones para optimizar el plan de mejora.
- Se planteó la entrevista semiestructurada como parte del proceso de selección de los candidatos para el puesto, y se desarrolló las preguntas validadas por la gerente de recursos humanos.
- Se utilizarán pruebas psicométricas y proyectivas como parte del proceso de selección del operador de rodillo en campamento, los cuales brindarán características importantes sobre la personalidad y los factores psicosociales que ayudarán a conocer más de cerca las competencias de los postulantes. Así mismo, las referencias laborales que se realizaran a las anteriores empresas donde trabajaron los postulantes fortalecerán la elección del colaborador más idóneo para la operación, y los informes psicológicos, donde se resumirán los hallazgos en la entrevista, referencias laborales y

pruebas psicológicas aplicada permitirán tener un consolidado para cualquier auditoría del puesto y trabajador.

- Se generó un esquema del proceso de reclutamiento y selección, organizando cada parte del proceso tanto del reclutamiento como de la selección para optimizar tiempos y ser más eficiente en el trabajo, lo cual contribuirá en los requerimientos de personal de este puesto de trabajo, agilizando tiempo y costos a la organización.

4.2.5. Autoevaluación y autocrítica personal e institucional

La organización cuenta con muchos recursos y flexibilidad para optimizar procesos en el reclutamiento y selección, lo cual permite construir fortalezas e ir aprendiendo de las novedades en el día a día del trabajo. Al principio se intentó seguir las indicaciones de los procesos de reclutamiento y selección que se llevaba a cabo en la organización, con lo cual no se había logrado ninguna mejora, pues la forma de búsqueda y la experiencia de los postulantes fueron factores que no permitieron lograr los objetivos en los tiempos sugeridos; por lo que era necesario realizar un plan de mejora en el proceso tanto de reclutamiento como de selección. En ese sentido, se realizaron diversas consultas con todos los involucrados, supervisores, jefes de operaciones, otros colaboradores del mismo proyecto, jefes de recursos humanos; personas que contaban con mayor conocimiento en el proceso y que podían sugerir ideas para optimizar el servicio.

No fue sencillo completar el plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección, el estrés, la ansiedad, la frustración entre otras reacciones salieron a relucir en la adaptación al puesto de trabajo y al proceso de ingreso de este puesto; sin embargo, los compañeros de trabajo de la organización y demás personas

involucradas desde otras áreas apoyaron y motivaron para que se logren los objetivos, por lo que el trabajo fue en conjunto y no solo de uno.

RECOMENDACIONES

- El plan de mejora, permitirá centrar esfuerzos y recursos de la organización siendo más eficiente el proceso de reclutamiento y selección del operador de rodillo para campamento en Cuzco.
- Realizar un flujograma para sistematizar un proceso de reclutamiento y selección es sumamente importante para el área de Recursos Humanos, puesto que permite mejorar tiempos y tener a la mano todos los recursos y herramientas del proceso, permitiendo generar resultados eficientes.
- El perfil del puesto de un requerimiento debe ser analizado y actualizado antes de empezar un proceso de reclutamiento y selección, es así que se deben evaluar los requisitos principales como son el tiempo mínimo de experiencia, el grado de instrucción, las certificaciones, las competencias y las funciones; con ello se establece parámetros que permiten mejorar las opciones de búsqueda de los candidatos idóneos en el proceso, generando acortar tiempos y recursos para la organización y disminuyendo la rotación del personal.
- Al realizar el análisis de la entrevista con los postulantes se pudo evidenciar algunos factores que determinaron su no continuación en el proceso de selección, como el tema salarial, los regímenes de trabajo y las condiciones de trabajo dentro del campamento, por lo que se recomienda a la organización, tener en cuenta estos factores para mejorar el flujo y la constancia del nuevo colaborador en el puesto de trabajo. En este sentido, sería idóneo realizar un análisis salarial que permita evaluar las condiciones del mercado actual y regularizar los sueldos de estos puestos, de esta forma

evitará una alta rotación y gastos de recursos y de tiempos de los encargados de realizar el reclutamiento y selección.

- Al incorporar un colaborador a la organización, es necesario realizar un seguimiento y evaluación de su gestión en su proceso, con ello garantizar su estabilidad y su interés de seguir creciendo junto con la organización.

CONCLUSIONES

- Es importante realizar un análisis del perfil de puesto cada vez que se tiene un nuevo requerimiento, ya que nos permitirá agilizar el proceso de reclutamiento y selección; así mismo se debe tener en claro cada paso del proceso tanto de reclutamiento como de la selección para lograr la incorporación eficiente del nuevo colaborador.
- Las circunstancias de la pandemia por el Covid19, modificaron las formas del proceso de reclutamiento y selección, por lo que el uso de la tecnología, la virtualidad y las redes sociales se han convertido en medios indispensables para incorporar un colaborador a la organización, por ello en el plan de mejora se tomó a los medios virtuales como vía principal para la incorporación de un nuevo personal, en este sentido será necesario mantener las bolsas laborales virtuales y las redes sociales como medios de publicación y el uso de las plataformas Google meet y zoom como parte del proceso de selección cuando se retorne a la presencialidad, pues nos permitirá acortar tiempos, minimizar costos y agilizar los procesos.
- Se logró cumplir con el objetivo de la intervención, el cual fue proponer un plan de mejora que permita la incorporación de un operador de rodillo para trabajo en campamento en Cuzco de acuerdo al requerimiento por parte del área solicitante.

REFERENCIAS

- Araque, L; Camacho, D. & Silva, Y. (2020), *Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el Departamento de Operaciones Online de la empresa ImagiQ S.A.S. de la ciudad de Bogotá*. [Archivo PDF]. https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10328/CamachoDens_2020;jsessionid=D2471103593269A253CEC11DCFB086E5?sequence=1
- Arias, J. (2012). *El proceso de reclutamiento y selección se hará siguiendo una secuencia de pasos o procedimientos; como parte del proceso de reclutamiento tenemos los siguientes pasos*. [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3263/1/UPS-CT002533.pdf>
- Atlas Copco, (2016). *Manual de Instrucciones del Rodillo*. [Atlas Copco Construcción Technique, Brasil] https://dynadocweb.dynapac.com/idc/groups/product_doc/documents/product_documentation/4812316026es.pdf
- Constanza, F. (2020). *Selección de personal y retención de talento humano en empresas familiares de Córdoba*. [Tesis de licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21 - Argentina]. https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20456/TFG_EntregaFinal_FaderConstanza%20-%20Constanza%20Fader.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chuchuca, M; Risco, E. y Jaya, I. (2021). *Diagnóstico del reclutamiento y selección del personal de la bananera San Francisco del Cantón Pasaje*. [593 digital Publisher CEIT, 6(5), 226-240].
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.688>
- De Lima, A; Flores, M y Neugim, P. (2018). *El uso de pruebas proyectivas para develar las características de personalidad en un sujeto con antecedentes de abuso sexual infantil*. [Anuario de Investigaciones vol. XXV].
<https://www.redalyc.org/journal/3691/369162253050/369162253050.pdf>
- Divantoque, E. (2020). *Plan de Mejora en la calidad en los procesos de Selección y Reclutamiento de Personal Temporal en ADECCO*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/11335/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco, S. y Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf
- García, P; Gatica, M; Cruz, E; Luis, K; Vargas, R; Hernández, J; Ramos, V y Macías, D. (2016). *Procesos de reclutamiento y las redes sociales RIDE*. [Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol.6 N°12]. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>

- Hanze, E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. [Tesis de Maestría Unidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-EI%20reclutamiento.pdf>
- Leon, F. (2020). *Competencias y Gestión de los Recursos Humanos*. [Trabajo de Investigación de Licenciatura. UPCH]. *chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.upch.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F20.500.12866%2F8510%2FCompetencias_LeonNieto_Frescia.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&cien=359396*
- López, J. (2010). *La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional Perspectivas*, [Redalyc núm. 26, pp. 129-152]. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Madero, S. y Flores, R. (2, 3 y 4 de octubre de 2013). *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional* [Discurso principal]. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Monterrey, México. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf>
- Mendoza, H. (2021). *Gestión del Talento Humano y la Covid 19 en el Centro de Salud Pampa Grande, Tumbes*. [Tesis de gestión pública, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61661/Mendoza_CHY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Migone, J. (2019). *Perfil del Puesto por Competencias y su Impacto en el Proceso de Selección y Desempeño Laboral de los Colaboradores del Sistema de Administración Tributaria de Lima – SAT*. [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad de Lima]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.ulima.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F20.500.12724%2F10571%2FMejia_Mu%25c3%25b1oz_Lady_Grecia_R.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=1981823

Montoya, M. (2021), *Impacto de la Inteligencia Artificial en los Procesos de Selección en Recursos Humanos Internacionales*. [Tesis de Licenciatura en International Business, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11230/1/2021_Montoya%20Bello.pdf

Mori, O. y Silva, S. (2018). *Los rasgos de la personalidad y su relación con las ventas de los vendedores en la empresa credivargas electrodomésticos de la ciudad de Tarapoto en el año 2016*. [Tesis de Administración, Universidad Nacional San Martín]. <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2923/ADMINISTRACION%20-%20Oscar%20Mori%20Apag%C3%BCe%C3%B1o%20%26%20Saul%20Saadan%20Silva%20Bustamante.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- 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 pp.225-242]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7013656.pdf>
- Rodríguez, J. & Calcerrada, S. (2020). *La Importancia de Gestionar el Proceso de Reclutamiento, Selección, y Socialización en el sector del Autobús: Un caso de éxito*. [Espacios, Vol. 41 (N° 03) Pag. 18]. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. [Curso de adaptación al grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Ruiz, C. (2002). *Rendimiento y costos en la maquinaria de compactación*. [Tesis construcción civil, Universidad Austral de Chile]. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/bmfcir934r/doc/bmfcir934r.pdf>
- Salazar, K. (2019). *Plan de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección para una Sub Área de una empresa de Servicios de Auditorías y Consultoría. Lima – Perú*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Lima, Perú]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8379/Salazar_Beronio_Karla_Patricia.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Sánchez, I. (2020). *Diseño de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias para Disminuir la Rotación de Personal en Sepronac. Quito.* [Tesis de Magister, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>

Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH.* [TFM MURH ICADE].
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve>

Vargas G. & Sanchez, N. (2020). *Competencias blandas de los Líderes en Organizaciones en Bogotá D.C. Durante la Pandemia Covid19.* [Línea de investigación Gestión de Talento Humano Grupo GAIA]. *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.usta.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F11634%2F34265%2F2021germanvargas.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=1030084&chunk=true*

Venegas, J. (2020). *Estrategias De Reclutamiento Para Mejorar La Selección De Personal Para La Empresa G4s Logística & Tecnología Perú SA.* [Tesis de Administración, Universidad Señor de Sipan. Pimentel].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%c3%a9%20Luis.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1. Prueba DISC

2	Nombre:											
3												
4	EJEMPLO											
5	A			B								
6		MA	ME		MA	ME						
7		X										
8			X									
9					X							
10												
11	En cada uno de los 28 grupos de palabras, escoja la palabra que más lo(a) represente y márquela en la columna MA 3 y escoja una palabra que menos lo(a) represente y márquela en la columna ME 3.											
12												
13	1			8			15			22		
14		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
15												
16												
17												
18	2			9			16			23		
19		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
20												
21												
22												
23												
24	3			10			17			24		
25		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
26												
27												
28												
29												
30	4			11			18			25		
31		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
32												
33												
34												
35												
36	5			12			19			26		
37		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
38												
39												
40												
41												
42	6			13			20			27		
43		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
44												
45												
46												
47												
48	7			14			21			28		
49		MA	ME		MA	ME		MA	ME		MA	ME
50												
51												
52												
53												

PRUEBA

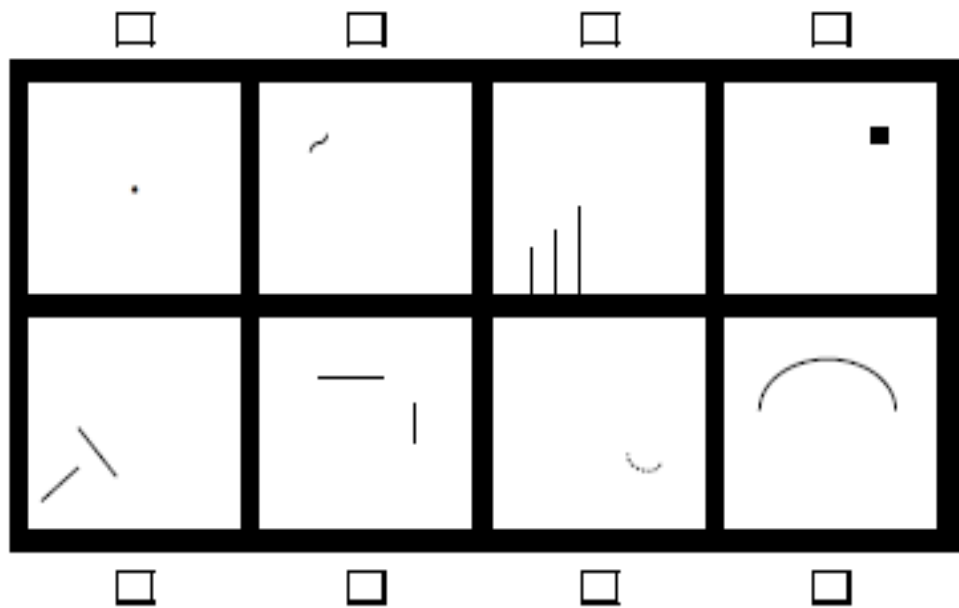
Anexo 2. Test de Wartegg

TEST DE WARTEGG

Nombre: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Fecha de nacimiento: _____

PUESTO: _____



TÍTULOS DE DIBUJOS:

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

DIBUJO QUE MÁS LE GUSTÓ: _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTÓ: _____

DIBUJO QUE LE PARECIÓ MÁS FÁCIL: _____

DIBUJO QUE LE PARECIÓ MÁS DIFÍCIL: _____

Anexo 3: Imágenes de los operadores de rodillo.



Rodillo liso de un solo eje.



Rodillo pata de cabra

Rodillo compactador de pisones



Rodillo liso vibratorio en tandem o de dos ejes.

Anexo 4: perfil del puesto de operador de rodillo

		PERFIL DE PUESTO		CODIGO: TR-R-HSE-08-01
		DEPARTAMENTO: OGM		REVISION: 06
UBICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION		NIVELES DE DEPENDENCIAS		
<i>Puesto:</i>	Operador de Rodillo	<i>Personal a cargo directo:</i>	0	
<i>Área:</i>	Gerencia de Proyectos	<i>Personal a cargo indirecto:</i>	0	
<i>Departamento:</i>	OGM	<i>Total, personal a cargo:</i>	0	
<i>Cargo del superior directo:</i>	Supervisor de Operaciones	<i>Áreas de relación directa:</i>	-----	
<i>Reporta a:</i>	Supervisor de Operaciones	<i>Áreas de relación indirecta:</i>	Carga Nacional, y Operaciones	
<i>Le reportan:</i>	Operaciones			
<i>Ubicación/Localidad:</i>	Cuzco, Constancia, BNM y otros proyectos			
OBJETIVO DEL ÁREA				
Brindar soluciones logísticas integradas, terrestres, aéreas y/o fluviales, con la premisa de servicio de puerta a puerta manteniendo el control y seguimiento de toda la operación del proceso requerido garantizando una entrega oportuna y la calidad de servicio.				
MISION DEL PUESTO (OBJETIVO)				
Operar con destreza los equipos que utiliza para poder obtener resultados eficientes en el trabajo asignado.				
RESPONSABILIDADES				
Conocer la máquina perfectamente y las características de su funcionamiento particular				
Interpretar correctamente la información expresada en los planos (lectura).				
Asimilar las instrucciones dadas por el jefe inmediato.				
Informar al jefe inmediato sobre los trabajos que realiza.				
Informar al mecánico sobre las necesidades de mantenimiento o reparación necesarias				
Comprobar que el terreno deba estar preparado para empezar a operar la maquinaria				
Operar con destreza y seguridad los equipos y herramientas que utiliza.				
Operar Maquinaria Pesada - Rodillo				
Mantener limpia su área de trabajo.				
Cerrar la máquina cuando no esté siendo utilizada				
Utilizar correctamente los materiales que se asignan para el cumplimiento de sus funciones.				
Evaluar el estado del equipo Check List				
Funciones de seguridad y medio ambiente				
Cumplir los procedimientos relacionados al proceso que realiza.				
Reportar accidentes e incidentes suscitados en las operaciones.				
Reportar actos y condiciones inseguras.				
Participar en la implementación de acciones correctivas y preventivas.				
Funciones de Seguridad				
Responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y administrativas del Grupo. (Normas, procedimientos y otros documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional; así como las instrucciones, reglamentos y directivas de la Empresa relacionadas con su trabajo).				

NIVEL/GRADO	TIPO DE PUESTO	JORNADA LABORAL	
Profesional Superior	Personal de confianza	48 horas a la semana	L-S 6AM – 6PM
Técnico	Personal de staff	20 días destaque x 10 días de descanso	Según Jornada de programación
Universitario Secundaria (X)	Personal de operaciones (X)	45 horas destaque	Jornada atípica 21x10 (X)
Otros(especifique):	Otros(especifique):	Otros(especifique):	
REQUISITOS	MÍNIMA	ÓPTIMA	
EDUCACION	Secundaria completa o certificación de maquinaria	Estudios Técnicos en Maquinaria pesada y afines	
FORMACIÓN / CAPACITACION	Licencia de Conducir A1	Certificados de trabajo como operador de maquinaria pesada en minería y selva	
	Conocimientos básicos de mecánica	3 años experiencia en operación de maquinaria Caterpillar o equivalente	
	Certificación como operador de Maquinaria Pesada	Capacitaciones en manejo defensivo	
	Conocimiento de reglas de seguridad, Inducción de Seguridad, Medio ambiente Según Procedimiento	Licencia AIII	
COMPETENCIAS/HABILIDADES			
Adaptabilidad a las dificultades psicosociales del contexto			
Disciplina operativa			
Orientación al cliente			
Flexibilidad, agilidad			
Trabajo en equipo y comunicación			
La empresa, considerará apto a la persona desde que está en el nivel medio en su evaluación			
REQUISITOS		BENEFICIOS	
<i>Disponibilidad de viaje:</i>	Indispensable	<i>Nivel Remunerativo:</i>	Según estructura
<i>Pasaporte:</i>	Dispensable	<i>Movilidad:</i>	Dispensable
<i>Movilidad propia:</i>	Dispensable	<i>Gastos de representación:</i>	Dispensable
		<i>Otros (Bonos, Comisiones):</i>	Según definición de objetivos
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
<i>Sistema operativo:</i>	NO	<i>Tarjetas personales:</i>	NO
<i>Nextel:</i>	NO	<i>EPPS:</i>	SI
<i>RPM:</i>	NO	<i>Computadora:</i>	NO
<i>Correo Personal:</i>	NO	<i>Lap top:</i>	NO
	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
NOMBRE	P. S.	T. R.	F. B.
CARGO	Asistente de Selección	Gerente de Área	Gerente Central
FECHA	Ago/2021	Ago/2021	Ago/2021
FIRMA			