



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN INGENIERO SENIOR
DE HIDROMETALURGIA SX – EW DEL COBRE DE UNA EMPRESA DE
GRAN MINERÍA EN EL PERÚ.

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

AUTOR: ANDY RENATO CHILO ESPINOZA

ASESORA: ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES

LIMA – PERÚ

2025

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

El egresado:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Chilo Espinoza Andy Renato

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertencientes al programa de la **carrera profesional de Psicología**, autor del trabajo titulado: **Proceso de reclutamiento y selección de un ingeniero senior de hidrometalurgia sx – ew del cobre de una empresa de gran minería en el Perú**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el Título Profesional de **Licenciado en Psicología** bajo la modalidad de **Trabajo de Suficiencia Profesional**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Jefferson Morales Elisa Beatriz	Psicología	Asesora

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **14%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3287881855**; fecha de entrega: **30-06-2025**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 07 de octubre de 2025**



Firma del asesor

N° DNI: 10221761

ORCID: 0000-0002-6735-2313

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

Presidente

Mg. VICTORIA DE JESUS VIGO FERNANDEZ-PRADA

Vocal

Mg. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

Secretaria

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi madre, gracias por todo tu amor, apoyo incondicional y confianza a lo largo de los años, tu ejemplo ha sido una guía para mí y me ayuda a brindar lo mejor en cada actividad que decida realizar. Eres la mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos, por su apoyo constante durante el desarrollo de este trabajo profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	3
1.1 Datos Generales de la Institución.....	3
1.1.1 Misión.....	3
1.1.2 Visión	4
1.1.3 Valores.....	4
1.2 Puesto Desempeñado	5
1.3 Cargo de Jefe Inmediato.....	6
1.4 Cargo de las Persona que Supervisaba.....	6
1.5 Descripción de la Experiencia Profesional	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 El Proceso de Reclutamiento y Selección.....	8
2.2 Definición de Competencias	10
2.2.1 Clasificación de Competencias	10
2.2.1.1 Según su Naturaleza	10
2.2.1.2 Según su nivel Aplicación	11

2.2.2 Metodología STAR	11
2.3 Perfil de Puesto	13
2.4 Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX – EW del Cobre.....	14
2.5 Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección	16
2.5.1 Requerimiento de Personal.....	16
2.5.2 Fuentes de Reclutamiento	17
2.5.3 Estrategía de Medios de Publicación.....	17
2.5.4 Recepción de Hojas de Vida o Curriculum Vitae.....	18
2.5.5 Pre Selección y Filtro Telefónico	18
2.5.6 Evaluación Técnica	18
2.5.7 Aplicación de Pruebas	19
2.5.8 Entrevista Psicolaboral	19
2.5.9 Verificación de Credenciales y Referencias Laborales	20
2.5.10 Informe Psicolaboral	20
2.5.11 Contratación	21
2.6 Bases Teóricas.....	22
2.6.1 Modelo de Selección Tradicional.....	22
2.6.2 Modelo de Selección por Competencias	23
2.7 Antecedentes	23

2.7.1 Nacionales	23
2.7.2 Internacionales.....	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1 Contextualización y Justificación del Problema	30
3.2 Intervención.....	34
3.2.1 Delimitación del Problema.....	34
3.2.2 Objetivos de la Intervención.....	38
3.2.3 Público Objetivo de la Intervención	39
3.2.4 Criterios	39
3.2.5 Descripción del Procedimiento de Intervención	40
3.2.6 Metodología Empleada en el Trabajo	44
3.2.6.1 Descripción de los Instrumentos.....	44
3.2.6.2 Procesamiento de la Intervención.....	51
3.2.7 Monitoreo y/o Evaluación.....	51
3.3 Consideraciones éticas	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	55
4.1 Descripción de los Resultados Hallados	55
4.2 Análisis y Discusión de Resultados Obtenidos.....	69

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	73
5.1 Limitaciones Encontradas en el Proceso de Intervención.....	73
5.2 Impacto en el Nivel Profesional.....	74
5.3 Impacto en la Institución con los Resultados Hallados.....	75
5.4 Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto	76
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil de puesto de Ingeniero Senior	35
Tabla 2 Cronograma de Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección Utilizados como Intervención.....	43
Tabla 3 Fechas Establecidas para cada Etapa del Proceso.....	52
Tabla 4 Responsables por cada Fase.....	53
Tabla 5 Resultados de las Entrevistas Semi Estructuradas y por Competencias	59
Tabla 6 Resultados de las Pruebas Disc por cada Candidato Finalista.....	60
Tabla 7 Resultados del Cumplimiento de Perfil de los Candidatos incluidos dentro del 1er long list enviado	65
Tabla 8 Resultados del Cumplimiento de Perfil de los Candidatos incluidos dentro del 2do long list enviado	66
Tabla 9 Resultados del Cumplimiento de Perfil de los Candidatos incluidos dentro del 3er long list enviado	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Equipo de Trabajo en donde se Desarrolló la Experiencia Profesional	5
Figura 2 Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección	22
Figura 3 Cantidad de Candidatos Reclutados en el Proceso de Selección.....	55
Figura 4 Cantidad de Candidatos Presentados en el 1er long list	56
Figura 5 Cantidad de Candidatos Presentados en el 2do long list	57
Figura 6 Cantidad de Candidatos Presentados en el 3er long list	58
Figura 7 Resultados del Test Wonderlic por cada Finalista.....	62
Figura 8 Resultados del Test de Liderazgo Situacional de Candidatos Finalistas	63
Figura 9 Resultados de la Evaluación Técnica de los Candidatos	64
Figura 10 Resultados de las Antiguas Fuentes de Reclutamiento.....	68
Figura 11 Resultados de las Nuevas Fuentes de Reclutamiento	69

RESUMEN

La exigencia del mercado laboral hace que toda empresa busque tener a los mejores profesionales dentro de sus filas, y dentro del rubro minero no es la excepción. El presente trabajo de suficiencia profesional muestra el proceso de reclutamiento y selección para el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX – EW del Cobre de una empresa de gran minería en el Perú de manera virtual debido a la pandemia del COVID-19, teniendo como objetivo principal incorporar al mejor profesional en dicha especialidad, destacando que dicho perfil es de vital importancia para el área de Planta Concentradora y que a su vez se caracteriza por un alto nivel de formación técnica, llevándolo a ser un puesto complejo, en donde la cantidad de profesionales con dichas características es escasa en el Perú. A través del presente escrito se mostrará todos los pasos que deberán de seguirse para lograr una administración eficiente tanto del proceso de reclutamiento como el de selección que debe de conocer el profesional en psicología organizacional. Finalmente, se identificó al candidato idóneo para el puesto solicitado.

Palabras claves: *Reclutamiento y selección, Psicología Organizacional, Minería, Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX – EW.*

ABSTRACT

The demands of the labor market push every company to seek the best professionals within their ranks, and the mining sector is no exception. This professional sufficiency project outlines the virtual recruitment and selection process for the position of Senior Hydrometallurgy SX-EW Copper Engineer at a large-scale mining company in Peru, adapted due to the COVID-19 pandemic. The primary objective was to recruit the best professional in this specialty, emphasizing that this role is crucial for the Concentrator Plant area and is characterized by a high level of technical expertise, making it a complex position with a limited pool of qualified professionals in Peru. This document details all the steps required to ensure an efficient administration of both the recruitment and selection processes, which organizational psychology professionals must master. In the end, the most suitable candidate for the requested position was successfully identified.

Keywords: *Recruitment and selection, Organizational Psychology, Mining, Senior Hydrometallurgy Engineer SX - EW.*

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo, las organizaciones buscan consolidarse en su sector. El desempeño de las empresas depende directamente de la calidad de sus profesionales, quienes ocupan diversos roles dentro de la estructura. Por ello, cada cargo exige un perfil específico que garantice la continuidad y eficiencia de las operaciones en cada área. (Migone, 2019).

Esto ha llevado a que los procesos de reclutamiento y selección estén en constante cambio y se adecuen a las exigencias de un mundo laboral demandante, llevando que sean considerados pilares fundamentales. Dada la coyuntura global ocasionada por la pandemia del COVID-19, la totalidad de los procesos de reclutamiento y selección, tuvieron que realizarse de manera virtual, teniendo que adaptarnos a las nuevas exigencias y nuestro país no ha sido la excepción y menos para un sector vital como lo es el minero, el cual representa la primera fuente de ingreso de la economía nacional.

En el proceso de la Planta Concentradora, la purificación y el refinado de cobre son etapas claves, y son responsabilidad del Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, cuyo perfil técnico es altamente especializado. (Servicio Nacional de Geología y Minería de Chile - SENAGEMI, 2018).

Por esta razón y dado el nivel de importancia de la posición mencionada, se necesita contar con un proceso de reclutamiento y selección específico para dar con el mejor profesional y añadiendo la dificultad que dichos profesionales son escasos en el

mercado minero peruano, esto conlleva a que se requiera de un alto nivel de análisis y entendimiento del puesto por parte del psicólogo organizacional.

El trabajo está dividido en 5 capítulos los cuales son: Capítulo I experiencia profesional, donde se mencionará el contexto laboral donde se desarrolló la experiencia profesional, capítulo II marco teórico, donde se presentará investigaciones nacionales e internacionales, capítulo III metodología, que se hablará de la justificación del problema, objetivos, técnicas empleadas en el trabajo, etc. Capítulo IV resultados, se describirá y analizará los resultados hallados y capítulo V reflexión de la experiencia, que se comentará las limitaciones, impactos y aportes en el área de psicología.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Datos Generales de la Institución

La Institución es una importante empresa líder a nivel mundial en consultoría de recursos humanos con más de 700,000 trabajadores propios alrededor del mundo, que realizan una jornada laboral completa, posee 5,200 oficinas en más de 60 países en todo el mundo, lo que le permite tener una presencia sólida en el mercado laboral, siendo un referente en la actualidad. La consultora tiene como casa matriz la ciudad de Zúrich, Suiza donde se desprenden todos los procedimientos y lineamientos que cada sede en el mundo debe de seguir, tomando en cuenta también la idiosincrasia de cada país.

En la actualidad la organización ofrece una amplia variedad de servicios, dentro de los cuales se puede mencionar: Training y consulting, payroll, facility management, sales y marketing, selección y rpo, e intermediación laboral; siendo estos dos últimos los servicios que más requieren las compañías dentro del mercado peruano.

En Sudamérica se cuenta con presencia en países como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Uruguay y Perú. En nuestro país, la empresa ya cuenta con 28 años de operación en el mercado, ubicando su oficina principal en el distrito de Santiago de Surco en la ciudad de Lima. A nivel nacional cuenta con más de 12,000 colaboradores, desempeñándose en diferentes áreas y rubros. En el Perú, la Empresa Consultora ha brindado sus servicios a las más grandes organizaciones en el mercado.

La empresa enrumba su camino bajo las siguientes directrices:

1.1.1 Misión

“Construir el trabajo futuro para todos”. (2018).

1.1.2 Visión

“Ser la compañía de Recursos Humanos más admirada y vanguardista, capaz de ofrecer una experiencia única a trabajadores y empresas a través del mejor talento y la innovación permanente”. (2018).

1.1.3 Valores

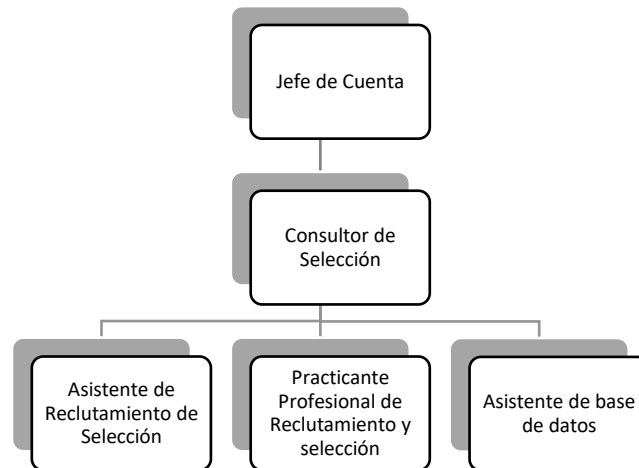
Así también, la empresa posee valores organizacionales, los cuales buscan ser replicados por todos sus colaboradores a nivel global para alcanzar una armonía entre los clientes externos e internos. Dentro de este grupo de valores tenemos los siguientes:

- **Espíritu de Equipo:** Colaborar y ser solidario con cada miembro del equipo para alcanzar objetivos comunes.
- **Orientación al cliente:** Valoramos y priorizamos a todos nuestros clientes, para cumplir con sus exigencias y satisfacer sus necesidades.
- **Emprendimiento:** Trabajamos juntos para estar a la vanguardia del negocio, y estar mejor preparado para las exigencias del mercado.
- **Responsabilidad:** Asumimos cada solicitud de nuestros clientes con profesionalismo para otorgar un servicio de calidad.
- **Pasión:** En todo lo que hacemos, brindando lo mejor de nosotros.

A continuación, en la figura 1 se presenta el organigrama del equipo de trabajo:

Figura 1

Organigrama del equipo de trabajo en donde se desarrolló la experiencia profesional



Nota. La figura 1, detalla como se integró el equipo de trabajo para el cliente en turno.

1.2 Puesto Desempeñado

El puesto desempeñado dentro de la organización fue como: Consultor de Selección de Personal. El cual tiene como objetivo: Asegurar en tiempos y calidad la cobertura de los procesos de selección de los clientes mineros asignados.

Así también, las funciones desarrolladas estuvieron determinadas en relación a los requerimientos que los clientes solicitaban a la consultora. De esta manera se puede citar las siguientes principales funciones del cargo:

- Garantizar la ejecución de procesos de selección de acuerdo con el giro de negocio del cliente.

- Asegurar que las posiciones a cubrir tengan la autorización del cliente y jefe de cuenta.
- Gestionar la presencia de la marca empleadora en plataformas digitales, eventos y ferias laborales.
- Establecer alianzas estratégicas con universidades, institutos, asociaciones y otras fuentes de talento.
- Proponer mejoras para la atracción del talento externo para la organización.
- Elaboración y aplicación de entrevistas por competencias.
- Presentación de candidatos de acuerdo con el filtro interno del cliente.
- Registrar la información sobre las métricas clave de atracción de talento y marca empleadora.
- Manejo de indicadores de reclutamiento y selección.

1.3 Cargo del Jefe Inmediato

- Jefe de cuenta.

1.4 Cargo de las Personas que Supervisaba

- Asistente de base de datos.
- Asistente de reclutamiento y selección.
- Practicante profesional de reclutamiento y selección.

1.5 Descripción de la Experiencia Profesional

El trabajo de suficiencia profesional está orientado a la línea de investigación de Comportamiento Organizacional, de acuerdo con las líneas de investigación de la Facultad de Psicología, dado que muestra un proceso importante dentro de la gestión de Recursos Humanos y para la organización como es el proceso de reclutamiento y selección de personal para el rubro minero. Así mismo, el trabajo de suficiencia profesional se enmarca en el objetivo de desarrollo sostenible número 8, ya que busca contribuir con el trabajo decente y crecimiento económico, dicho objetivo forma parte de los 17 en total que elaboró la Organización de Naciones Unidas (ONU) como parte de su plan de desarrollo sostenible en el mundo para la humanidad bajo el nombre de la Agenda 2030 promulgada en el año 2015.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 El Proceso de Reclutamiento y Selección

Los procesos de reclutamiento y selección son la primera respuesta que da una organización para satisfacer un requerimiento de puesto, buscando cubrir algún espacio vacante, de esta manera es importante definir estos conceptos ya que son la base para acercar a las organizaciones hacia los candidatos talentosos en el mercado. El reclutamiento es un: Proceso mediante el cual una organización busca dar con empleados potenciales que cumplan con los requerimientos necesarios para realizar una determinada actividad, atrayendo al mayor número posible de personas, facilitando la selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo. (Amo, 2019, p. 9).

Esto nos lleva a entender que cada posición independientemente su jerarquía va a requerir de estrategias diferentes para satisfacer una necesidad que es importante para cada área, tratando de obtener un número determinado de candidatos que permita dar inicio al proceso de selección.

Por su parte, Chiavenato (2011) menciona: “El reclutamiento contiene un grupo de acciones y técnicas que son requeridas como propuestas para atraer a candidatos potenciales a diferentes puestos de trabajos que se están requiriendo en alguna organización”.

Otros autores añaden: Que el reclutamiento y selección es un proceso dinámico y flexible en donde se busca hallar al postulante más apto según los requisitos de la empresa. Además, añaden la importancia de este proceso, en donde los

reclutadores se nutren de información de los candidatos mediante distintos tipos y fuentes. (Martínez y Vargas, 2019).

Siguiendo con el proceso, la selección de personal es la etapa donde se utiliza una serie de pruebas y entrevistas que se aplican a un determinado grupo de personas que buscan ocupar un puesto de trabajo y que responden a las necesidades del mismo dentro de una empresa. Esta etapa en sí es considerada como la más crucial e importante ya que se decide quién será el elegido para ocupar el cargo y mostrar todas sus habilidades para el éxito en su gestión.

Así, también algunos autores dicen: Que el proceso de selección realizado por las empresas, intentan encontrar a los candidatos más apropiados dentro del grupo de postulantes reclutados, con el propósito de incrementar la eficacia y el desempeño de la organización; de esta forma en la selección se busca obtener un equilibrio entre persona y trabajo, y su eficacia y eficiencia en el puesto. (Rugama y Cruz, 2019).

“Esta etapa concierne a la elección en específico de una persona en base a criterios que han sido diseñados y establecidos. Parte por definir de manera exacta el perfil de puesto solicitado, dejando la información clara y la expectativa al solicitante”. (Alles, 2000).

En conclusión, la etapa de selección dentro del proceso significa la elección dentro de un determinado grupo de personas al candidato que mejor se adecúa al puesto y en consecuencia a la compañía. Se recalca la importancia que el profesional encargado de la selección tenga muy presente los objetivos y los valores organizacionales, para mantener la armonía del grupo y también facilitar la adaptación

del nuevo colaborador a su entorno laboral haciendo que su curva de aprendizaje sea más rápida, consiguiendo altos niveles de productividad y satisfacción.

2.2 Definición de Competencias

De acuerdo con Alles (2000), la Competencia constituye un atributo inherente al individuo, directamente vinculado con niveles sobresalientes de desempeño y eficacia en contextos laborales específicos.

Desde una perspectiva organizacional, es el producto de integrar conocimientos, destrezas y actitudes esenciales que permiten desempeñar un rol laboral con niveles óptimos de calidad.

Para Chiavenato (2011), dentro de las empresas, las competencias representan aptitudes demostrables que permiten a los trabajadores: integrar distintos recursos (como conocimientos especializados, habilidades sociales y valores), enfrentar problemas laborales complejos y contribuir con resultados que respalden los objetivos estratégicos de la compañía.

2.2.1 Clasificación de Competencias

Las competencias en el ámbito organizacional y educativo suelen clasificarse en diferentes categorías:

2.2.1.1 Según su Naturaleza

Competencias Técnicas: Es la capacidad demostrable de aplicar conocimientos especializados y habilidades prácticas para realizar tareas específicas dentro de un área profesional. Está vinculada directamente a saberes concretos (como manejar herramientas, procesos o metodologías) que suelen adquirirse mediante la formación profesional, capacitación o experiencia en un campo determinado.

Competencias Blandas: Es la capacidad de una persona para relacionarse, comunicarse y gestionar sus emociones de manera efectiva en contextos laborales y sociales. Estas están en relación a actitudes y comportamientos que facilitan el trabajo en equipo, adaptabilidad, flexibilidad y el liderazgo. Son las que hacen a un profesional ser completo y marcan la diferencia entre un buen desempeño y uno sobresaliente.

2.2.1.2 Según su nivel Aplicación

Competencias básicas o transversales: Son aquellas habilidades fundamentales que todo individuo necesita para desenvolverse eficazmente en distintos ámbitos de la vida como: laboral, educativo o social, independientemente de su profesión o especialización, estas actúan como cimientos para el nacimiento del aprendizaje, la adaptación y la interacción cotidiana.

Competencias genéricas o laborales: Son habilidades versátiles que permiten a una persona desempeñarse con eficacia en múltiples puestos de trabajo, aunque no sean exclusivas de una profesión en concreto, estas suelen ser transferibles y se enfocan en como se realiza el trabajo, más que en el conocimiento especializado.

Competencias específicas: Son aquellas habilidades, conocimientos y aptitudes propias de una profesión o área técnica en particular, no son intransferibles, no sirven para cualquier trabajo, requieren de una formación especializada, se aprenden mediante estudios, certificaciones o experiencia y se miden con estándares técnicos.

2.2.2 Metodología STAR

El método STAR, se basa en los elementos de Situación, Tarea, Acción y Resultado, se utiliza frecuentemente en entrevistas por competencias para guiar al

postulante en la elaboración de respuestas claras, permitiendo demostrar sus habilidades, logros obtenidos y formas de actuar ante situaciones laborales concretas.

Según Sullivan (2020), especialista en gestión del talento humano, el enfoque STAR parte del supuesto de que las acciones realizadas por una persona en el pasado permiten anticipar cómo actuará en el futuro, convirtiéndolo en un recurso especialmente útil en entrevistas estructuradas orientadas a evaluar competencias.

El modelo STAR se compone de cuatro elementos clave:

- **Situación (S):** Hace referencia al entorno o circunstancia en la que se desarrolló un hecho específico.
- **Tarea (T):** Describe el objetivo o compromiso particular que debía asumir el postulante en ese contexto.
- **Acción (A):** Detalla las medidas concretas que llevó a cabo la persona para enfrentar el reto o cumplir la labor asignada.
- **Resultado (R):** Representa los logros obtenidos como consecuencia de las acciones emprendidas, así como los aprendizajes adquiridos.

Lyons (2025), en un artículo publicado por *Harvard Business Review*, señala que los reclutadores deben enfocarse en detectar situaciones concretas del historial del candidato que evidencien su capacidad para resolver problemas, gestionar conflictos y alcanzar metas. En este sentido, la metodología STAR ofrece una estructura útil para formular y responder preguntas de manera organizada.

En su investigación sobre los factores que predicen el rendimiento en el trabajo, Schmidt y Hunter (1998), concluyeron que las entrevistas estructuradas basadas en el comportamiento como las que aplican el enfoque STAR, resultan ser

considerablemente más precisas para anticipar el desempeño laboral, alcanzando una validez predictiva de 0.51, en comparación con el 0.38 de las entrevistas convencionales.

2.3 Perfil del Puesto

Los perfiles de puesto son una definición precisa de las características, funciones y tareas que tiene una posición dentro de la empresa, así como también conocimiento, habilidades y competencias que debe tener la persona que está en el cargo. Todas las compañías necesitan de perfiles de puesto, son vitales para llevar a cabo buenos procesos de contratación, así como también, ayuda a que el nuevo colaborador conozca sus responsabilidades dentro de la compañía y también ayuda a medir el nivel de desempeño de cada colaborador y promocionar su desarrollo. (Coindreau, 2024).

Además, se menciona que el perfil de puesto es el manual a través del cual se determinan los deberes, el origen del puesto, características, habilidades personales y experiencia, que debe de cumplir la persona elegida al momento de pasar un proceso de reclutamiento y selección antes de ser contratado. Por último, otorga datos sobre los requisitos mínimos indispensables de cada puesto. (Migone, 2019).

Dentro de las organizaciones el perfil de puesto es un formato de carácter obligatorio y que tiene un valor importante, ya que nos permite conocer características, actitudes y competencias, de acuerdo a la necesidad que requiera cada cargo, este documento determina el grado de instrucción, área de estudio, la experiencia con la que se debe contar para ocupar un cargo, las aprobaciones y actualizaciones pertinentes que

van de la mano con las exigencias y demanda del mercado para mantenerse vigente dentro del sector donde se desarrolle cada organización.

2.4 Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre

El Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre es un especialista en el proceso de purificación y refinamiento de dicho mineral en empresas mineras superficiales. La hidrometalurgia es una especialización dentro de las carreras de ingeniería metalúrgica y química, el punto fuerte de la hidrometalurgia es la gran variedad de técnicas para ser aplicadas en la disolución de metales por medio de iones en soluciones acuosas.

La tecnología SX-EW reside en la lixiviación (proceso de descomposición de componentes provechosos bajo el efecto de disolución del cobre) y en condiciones atmosféricas apropiadas el cobre se apila por medio del ácido sulfúrico licuado. El mineral disuelto tras el proceso de lixiviación se traslada a través de un drenaje a la siguiente estación. En una planta SX-EW, primero se usa la extracción por solvente que consiste en la concentración y purificación del mineral después de la lixiviación. Luego, la solución purificada se dirige a la electrólisis de cobre, cuyo producto principal es el cátodo de cobre que cumple los criterios de calidad y cantidad permitiendo su comercialización. (Servicio Nacional de Geología y Minería de Chile -SENAGEMI, 2018).

Esta técnica especializada es de desarrollo incipiente en el Perú, razón por la cual muchos profesionales de las carreras de ingeniería metalúrgica y química que deseen especializarse en la técnica SX-EW acuden a Chile a formarse académicamente y tienen horas de prácticas dentro de las principales empresa mineras del país del sur

como lo son: Anglo American, Minera Cerro Negro, Codelco, Minera Candelaria, entre otros, donde los mejores talentos son identificados y obtienen una posición laboral estable.

De acuerdo con Ministerio de Energía y Minas del Perú - MINEM, indica que “El principal productor de cobre en el mundo es Chile, ratificando su posición como país líder y vanguardista en el desarrollo de plantas de hidrometalurgia para la explotación del cobre”. (MINEM, 2024).

Un resultado que nos demuestra que debemos de continuar apostando por el desarrollo en esta rama dentro de nuestros yacimientos mineros, donde si bien es cierto contamos con proyectos pioneros como: Mina Justa, Quellaveco, Las Bambas, Antamina, Cerro Verde y Toromocho, que nos ubican en el cuarto lugar del ranking mundial, estas plantas aún no están a su máxima capacidad y, por otro lado, no tenemos un gran número de profesionales especializados en la hidrometalurgia SX-EW del Cobre.

Esta brecha de carencia de profesionales peruanos en el mercado nacional para asumir cargos especializados en hidrometalurgia SX-EW del cobre, y el inminente boom de los proyectos cupríferos en nuestro país, hizo que este cargo sea altamente demandado, pero a su vez muy complicado de identificar tanto nivel nacional como en el extranjero.

Así también, el ministro de energías y minas en su discurso de apertura en la Cámara de Comercio de Canadá en el 2024 menciona: “Los estudios dicen que el cobre es el mineral que va a reinar en el futuro y necesitamos más proyectos de cobre. Afortunadamente, tenemos proyectos en fase de exploración para que

el Perú siga siendo un actor clave como país proveedor en la transición energética que vive el mundo hacia fuentes más limpias”. (Mucho, 2024).

Por otro lado, es importante mencionar que dentro de las principales funciones que podemos citar en el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre tenemos:

- Supervisar en terreno, los equipos especializados de las distintas fases y operaciones del proceso SX-EW.
- Liderar la puesta en marcha y detenciones de la Planta ya sea en condiciones normales o de emergencia.
- Inspeccionar las piscinas de alimentación.
- Controlar las variables de operación de los equipos involucrados en el sistema SX-EW.
- Colaborar en las mantenciones programadas y de urgencia de la Planta.
- Informar a su Superintendencia sobre novedades relevantes en las operaciones.
- 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).

2.5 Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección se realiza mediante una secuencia de pasos ordenados. Los cuales se detallan a continuación:

2.5.1 Requerimiento de Personal

En esta etapa se genera la necesidad de cubrir alguna vacante dentro de la organización a través de un documento donde se indica los requisitos del puesto, teniendo la aprobación del área solicitante y la gerencia de recursos humanos. Además, se detallan datos como sueldo, beneficios, lugar de destaque, fecha ingreso, etc. Datos que serán importantes para cubrir el puesto en los tiempos requeridos y con el personal idóneo.

2.5.2 Fuentes de Reclutamiento

Existe dos fuentes que siempre son utilizadas para cubrir una posición, el reclutamiento interno o externo. Se habla de un reclutamiento interno cuando se hace referencia a buscar candidatos dentro de la organización, lo que representa una promoción o transferencia para cubrir vacantes vacías. Por otro lado, contamos con el reclutamiento externo, en donde se usan anuncios para atraer la mayor cantidad de candidatos y de calidad. La elección de la fuente de reclutamiento va a depender de la cantidad de vacantes a cubrir y la complejidad de las mismas, siendo el reclutador quién toma la decisión final para asegurar el éxito de cobertura de vacantes en los tiempos establecidos.

2.5.3 Estrategia de Medios de Publicación

En esta etapa se decide en que medio se hará la difusión para dar a conocer el puesto vacante. La difusión puede ser a través de medios tradicionales impresos como lo son: volantes, periódicos, etc. Así también, se menciona a los medios de mayor alcance como lo son la radio y televisión. Sin embargo, existen paquetes de difusión virtual por medio de plataformas de trabajo en páginas web de mayor alcance como lo son Bumeran, Computrabajo o LinkedIn, y también institutos o centro de formación

especializada que ayudan mucho a concentrar esfuerzos para determinadas posiciones especializadas.

2.5.4 Recepción de Curriculum Vitae

Etapa en la cual se reciben todas las solicitudes de trabajo por medio del envío de los curriculum vitae, los cuales pueden ser de manera física o virtual. En este proceso se realiza el primer filtro en función a los requisitos técnicos, que están considerados dentro del perfil del puesto.

2.5.5 Pre Selección y Filtro Telefónico

Se considera a los candidatos que curricularmente cumplieron con los requisitos indicados por parte del perfil de puesto, a este grupo de candidatos se le solicita información adicional por medio de una llamada telefónica para aclarar el grado de formación profesional, la experiencia laboral y conocimientos en determinados software o requisito técnico, a este proceso se le denomina filtro curricular. De acuerdo, con Ballesteros (2024) menciona que: “En el filtro telefónico se ejecutan consultas detalladas y directas a los potenciales candidatos, de tal manera que se pueda reconocer quienes son los aptos para continuar en el proceso de selección”.

2.5.6 Entrevista Semi Estructurada y por Competencias

La entrevista es la técnica por excelencia para confirmar ideas o descartar algunas, por medio de una conversación entre el encargado de selección y los postulantes. La entrevista nos permite recopilar información y le brinda la posibilidad al candidato de mostrar su capacidad para ser elegible para el puesto.

De acuerdo con Chiavenato (2011). La entrevista es la herramienta que más se usa dentro del proceso de selección, a pesar de que se considera como subjetiva, por no tener un respaldo científico, es el recurso más empleado en las empresas y que tiene influencia dentro del proceso de selección, a través de las entrevistas iniciales y entrevistas profundas que permiten obtener más datos relevantes.

2.5.7 Aplicación de Pruebas

En este proceso se aplican pruebas psicológicas, que nos permiten establecer un ranking entre los candidatos potenciales, porque esto nos ayuda a corroborar habilidades y destrezas de cada uno de los postulantes a través de sus competencias y experiencia. Las pruebas pueden ser psicométricas o proyectivas, pruebas de conocimientos (para medir la habilidad verbal, matemática, espacial, etc.) y pruebas de desempeño (que miden puntualmente las habilidades de los candidatos para determinadas funciones del puesto).

2.5.8 Informe Psicolaboral

Documento elaborado por el seleccionador o reclutador, en el cual se obtiene un resumen de todos los resultados de los candidatos, tanto en las pruebas evaluadas, así como en la entrevista, teniendo como conclusión un perfil completo de cada persona que permite establecer un ranking y facilita la decisión de contratación y contar con la persona más apropiada para asumir el cargo.

Según Boso (2012). El informe psicolaboral es un documento escrito, científico y confidencial, el encargado es el profesional de la carrera de psicología. Acerca de los resultados obtenidos en un proceso de psicodiagnóstico y/o intervención psicológica laboral: individual, grupal u organizacional, para ser entregado a

quien lo ha solicitado, con el propósito de ser un instrumento informativo en el que se fundamentan tomas de decisiones y estrategias de acción.

2.5.9 Verificación de Credenciales y Referencias Laborales

En esta etapa del proceso se valida la formación académica obtenida por parte de los candidatos y las referencias respecto al desempeño que han tenido a lo largo de su carrera profesional, es por esta razón que se dividen en:

- Referencias académicas: es la revisión de los grados, títulos, capacitaciones realizadas por el candidato con la finalidad de verificar la instrucción recibida a lo largo de los años.
- Referencias laborales: estas son proporcionadas por jefes anteriores, que constatan los cargos ocupados en las distintas empresas donde laboro el candidato. Además, de conocer el nivel de desempeño y éxito en cada una de las gestiones que ha realizado.

2.5.10 Evaluación Técnica

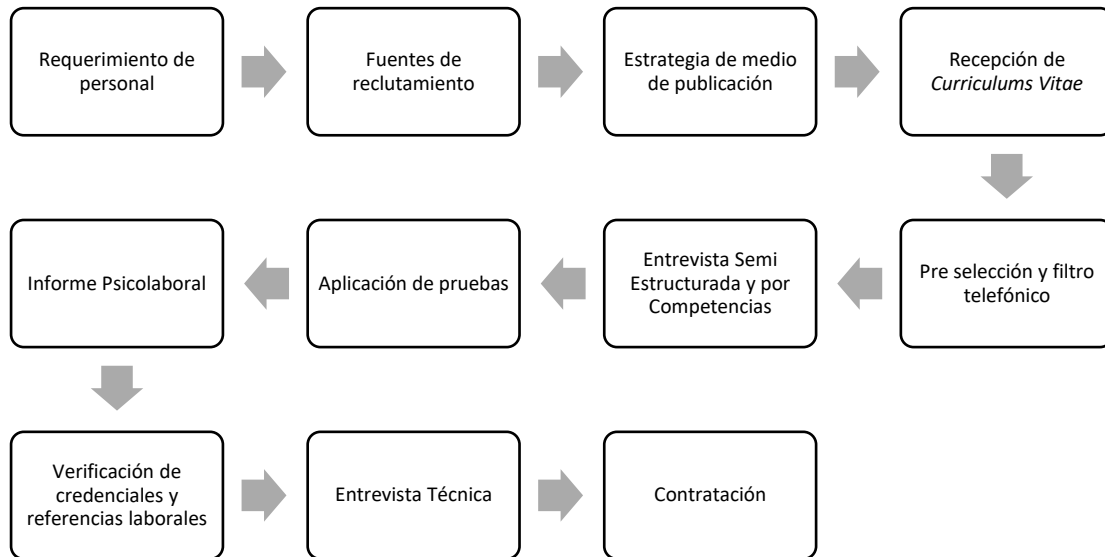
Está orientada a evaluar específicamente conocimientos especializados a nivel profesional. En esta etapa el método más utilizado es la entrevista que la realiza un experto en el área que se va a evaluar, las preguntas están orientadas a que el candidato demuestre su experiencia y conocimientos profesionales. Así también, suele usarse casos prácticos que deben ser resueltos y expuestos ante el evaluador o un jurado especializado y el último método es la resolución de un examen con preguntas técnicas, que le permiten al candidato demostrar habilidades adquiridas en su etapa de estudio y de ejercicio profesional.

2.5.11 Contratación

Una vez concluido el proceso de selección, por medio de la decisión final hacia el candidato elegido, el nuevo colaborador debe empezar su proceso de afiliación con su nuevo empleador. Teniendo en primer lugar que pasar un examen médico ocupacional. Después de esto se procede con el envío de formatos y nuevos documentos, los cuales debe de leer, completarlos y enviarlos a la brevedad para que tenga su file de ingreso como nuevo colaborador. Así mismo, en paralelo recursos humanos elabora el contrato respectivo, donde se comenta de manera clara y específica las condiciones de trabajo, fecha de inicio y fin de labores, funciones, horario de trabajo y remuneración. Este documento será compartido en el primer día de labores del nuevo personal, dando por finalizado el proceso de afiliación del nuevo integrante de la empresa.

Figura 2

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección:



Nota. La figura 2 detalla los pasos dentro del proceso de reclutamiento y selección utilizados.

2.6 Bases Teóricas

2.6.1 Modelo de Selección Tradicional

Este primer modelo tradicional de selección corresponde a cubrir alguna vacante dentro de una organización. Aquí las publicaciones son por medios clásicos tales como periódicos, volantes y radio. Los curriculum recibidos pasan por un filtro de revisión básica, donde la atención se centra en características como edad, físico, estado civil, conocimientos relacionados al cargo, etc., dependiendo del cargo en algunas ocasiones se aplicarán pruebas psicológicas y entrevistas no estructuradas. Una vez conocidos los resultados se tiene la terna finalista de candidatos para el cargo

vacante, dejando la decisión final para el jefe directo del área solicitante y de esta manera lograr incorporar a quién se considera más adecuado para el puesto.

2.6.2 Modelo de Selección por Competencias

En la actualidad se busca evaluar habilidades, comportamientos y aptitudes específicas para para lograr un desempeño sobresaliente en cada puesto de trabajo. Todo este proceso busca la identificación de competencias requeridas para un cargo. De acuerdo con Alles (2000), Si hablamos de la gestión por competencias, la selección se apoyaría en varios factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente nivel organizacional y carrera. La selección por competencias busca la identificación de personas con talento que tendrán mayor probabilidad de tener un desempeño elevado en su cargo, dejando de lado aspectos como la edad, atributos físicos, etc.

2.7 Antecedentes

2.7.1 Nacionales

Mendoza (2022), llevo a cabo el estudio que tiene el nombre de: “Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto de una empresa minera”, que tuvo como objetivo principal la incorporación de personal calificado para el cargo de supervisor de mantenimiento mecánico de planta por medio de un proceso de reclutamiento interno y selección en base a competencias. En este estudio se aplicaron herramientas como entrevistas bajo la metodología STAR, pruebas psicométricas y proyectivas de manera virtual, lo que permitió tener información tanto a nivel cualitativo y cuantitativo, llegando a la conclusión de que el análisis de competencias es una herramienta poderosa para hallar conductas relevantes en

candidatos potenciales para cubrir un puesto de trabajo y que, a su vez ayudaran a una mayor adaptabilidad al contexto organizacional.

Segovia (2022), realizo una investigación titulada: “Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para un campamento en Cuzco, de una empresa privada de Lima Metropolitana”, que tuvo como objetivo sistematizar los procesos de reclutamiento y selección para hacer más eficiente la contratación de un operador de rodillo en un campamento de cuzco. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo, ya que hace referencia a los diferentes procesos de selección, gestión de personas y mejoras para las buenas prácticas en el talento humano. La metodología fue mixta, ya se obtuvo información cualitativa ya que se utilizaron entrevistas, documentación de registros y anotaciones durante el proceso, y cuantitativa ya se usaron test de personalidad, inteligencia y habilidades técnicas para obtener datos referentes a los mejores perfiles y puntajes para distinguir al mejor talento en el cargo.

Quispe (2021), realizo el estudio de: “Proceso de reclutamiento y selección en Compañía Minera Lincuna S.A.”, la cual tenía como fin identificar las principales causas de demora en la contratación de personal y selección de candidatos acorde a la necesidad de puestos. La metodología que se aplico fue el “árbol de problemas”, para realizar un análisis exhaustivo de los inconvenientes y sus probables causas y consecuencias. Como medida de posible solución se ejecutó como herramienta el análisis FODA en el proceso de reclutamiento y selección, para aumentar el medio de captación de postulantes, proponer un flujograma del proceso para detallar en cada etapa, diseñar los niveles y categorías para obtener información de habilidades humanas, actualización de bandas salariales para mandos medios y operativos, entre

otros. La metodología del estudio fue mixta, ya que se recopiló datos por medio de las técnicas cualitativas como entrevistas, observación participante, grupos focales, y también metodología cuantitativa por medios de la aplicación de test hacia los candidatos y cuestionarios de satisfacción hacia los participantes incluido a los candidatos elegidos para determinados cargos. Se pudo llegar a la conclusión de que uno de los principales factores de demora radicaba en el tiempo de respuesta por parte del área solicitante en cuanto a las evaluaciones técnicas.

Mamani (2021), en su investigación con el título: “Mejora al proceso de selección del personal para el área de recursos humanos de la empresa Zamine Service Perú S.A.C.”, tuvo como objetivo estandarizar el proceso de selección de personal en el área de recursos humanos de Zamine Service Perú S.A.C., para garantizar la contratación de personal cualificado, optimizando tiempos y reduciendo costos. Los resultados que se obtuvieron fueron el rediseño del proceso de selección agregando etapas críticas como preselección, ranking, etc, la optimización de costos, la mejora en la calidad de contrataciones, la estandarización de documentos y la inclusión de enfoque de género y diversidad. En conclusión, la investigación demostró que la estandarización del proceso de selección apoyada en herramientas de gestión de calidad, mejora significativamente la eficiencia y efectividad del reclutamiento en Zamine Service Perú S.A.C., especialmente en el sector minero, donde la demanda de perfiles técnicos es crítica.

Urbina (2020), realizó su investigación titulada: “Selección del personal basada en competencias y desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC”, el objetivo fue determinar la relación entre la selección del personal basada en

competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC. El resultado que se obtuvo fue una relación directa y significativa entre la selección basada en competencias y el desempeño laboral con un coeficiente de 0.713. En conclusión, la investigación menciona que la selección del personal basada en competencias mejora significativamente el desempeño laboral en la empresa minera estudiada, destacando la importancia de un proceso de reclutamiento bien estructurado y enfocado en las habilidades y competencias de los candidatos.

2.7.2 Internacionales

Roman (2020), se encargó de realizar la investigación que lleva por nombre “Selección de personal de empresas mineras”, el presente estudio está desarrollado dentro del contexto de la minera en el país de Bolivia, buscando comprender la importancia en que la empresa tenga el personal necesario con las habilidades correctas para el desempeño eficaz y que se verá reflejado en la productividad de las empresas. El objetivo se centra en brindar a las empresas un sistema que ayude a hallar un perfil idóneo para un puesto específico que esté buscando, por medio del diseño de un proceso de selección de personal. La metodología fue de tipo descriptiva, ya que busco comprender como interactúan en su búsqueda de candidatos. Después de la recopilación de información en empresas mineras de oro de la provincia de Larecaja en la región de Mapiro se tuvo como resultado final la propuesta de estandarizar el proceso de selección en los siguientes pasos: Recepción de solicitud de puesto, analizar el proceso de selección más adecuado, realizar el filtro curricular, hacer una evaluación de personal y de trabajo o técnica para reconocer a los mejores talentos, verificación

de referencias laborales y antecedentes, informe de resultados finales, toma de decisión , envío de carta oferta y proceso de contratación y afiliación.

Villate (2020), realizó una investigación titulada “Reclutamiento y Selección en procesos de expatriación”, donde el objetivo era analizar los enfoques de reclutamiento y selección en procesos de expansión internacional, con énfasis en la expatriación y evaluar los rasgos clave de los expatriados y los desafíos en su selección. El resultado que se obtuvo fue que se permitió tener un perfil del expatriado identificando habilidades técnicas, experiencia internacional, liderazgo, adaptabilidad cultural y motivación; y que el uso de la plataforma Recruiting Erasmus facilita el encuentro entre empresas y jóvenes con experiencia internacional, destacando su utilidad para reclutar talento con potencial para expatriaciones.

Dávila (2019), realizó la investigación titulada “Minería de datos a partir de la web para la mejora del proceso de reclutamiento de personal”, el objetivo dentro del estudio fue elaborar una técnica que soporte el reclutamiento y selección de personal basado en la web, que obtenga perfiles de puestos a partir de reglas de decisión. La minería de datos es el uso de recursos tecnológicos a través de uso de softwares para características patrones o características dentro de los perfiles y compararlos con las hojas de vida o curriculums vitae de los candidatos para reconocer a los potenciales candidatos que puedan ocupar el cargo, este proceso se realizó por medio de algoritmos de atributos y para procesar datos se escogió entre las siguientes opciones: Orange, RapidMiner, Weka y JhepWork. Optando por usarse Weka ya que es altamente portable y brinda resultados en un menor tiempo. El diseño de la investigación fue correlacional ya que se examina la influencia del uso tecnológico como software Weka

para perfeccionar el reclutamiento y la metodología fue cuantitativa, ya que se necesitó el uso de software para obtener, agrupar y estandarizar datos. El resultado que se obtuvo fue favorable, ya que se logró relacionar información de los cvs de los candidatos con los perfiles de selección generados por el software Weka, haciendo más ágil y dinámico la revisión de cvs y generando de ranking entre los candidatos, viendo a los potenciales futuros colaboradores.

Geoffroy (2016), realizó una investigación titulada “Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de una empresa minera”, donde se buscó maximizar la entrega de aportes económicos, para lo cual se necesita incrementar el número de sus profesionales a nivel staff y técnicos, llevándolos a tener que actualizar el proceso de reclutamiento y selección en Codelco y de esta manera seguir cumpliendo con los estándares de productividad y calidad en el ámbito minero. El proceso actual de reclutamiento y selección (R&S), tiene un tiempo total de duración de 118 días, lo que representa 5,9 meses calendario, teniendo como eficiencia solo el 17%. Es por esta razón que por medio de la Metodología Lean Six Sigma se logró un rediseño en la estrategia de R&S dividiéndola específicamente en 5 etapas: 1. Solicitud de vacante y exploración de candidatos, 2. Entrevistas técnicas y de recursos humanos, 3. Evaluaciones medicas ocupacionales, 4. Requisición y revisión de datos de candidato seleccionado y 5. Propuesta de carta oferta e ingreso, siendo presentado a la vicepresidencia y reduciendo los plazos de contratación en un 53% con respecto al proceso de R&S antiguo. Además, esto ayuda a reducir los atrasos en los proyectos como producto de los tiempos de espera en la búsqueda de profesionales requeridos,

brindando una mejora en la eficiencia en un 71% reduciendo significativamente la rotación de personal.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Contextualización y Justificación del Problema

A lo largo de la historia del Perú, nos hemos distinguido por ser un país minero por excelencia, teniendo como principales minerales explotados el oro y plata, llegando a desarrollar procesos químicos-metalúrgicos de gran calidad, dando como resultado lingotes de oro y plata de alto valor en el mercado internacional. Sin embargo, el avance y desarrollo de nuevas tecnologías ha orientado la explotación hacia otros minerales con una alta utilidad y demanda, uno de estos minerales es el cobre.

Frente a la alta preocupación por el cuidado del medio ambiente y buscar una transición sostenible ecológica hacia energías limpias y avanzadas, surge el cobre como principal alternativa y donde el Perú concentra el 11% de las reservas mundiales de cobre en el planeta. En la actualidad el país cuenta con una cartera de 31 proyectos mineros de cobre que representan cerca de 40,000 millones de dólares, de acuerdo con lo que indica la Comisión Organizadora de Expocobre (2024).

Los principales proyectos se encuentran ubicados en los departamentos de Ancash, Cajamarca, Moquegua, Arequipa, Apurímac, Junín, Pasco, La Libertad y Lambayeque. Ante tal exigencia global y la necesidad de echar a andar los proyectos mineros peruanos en diferentes ciudades, hace que se requiera tener profesionales altamente especializados en el tratamiento, purificación y refinamiento del cobre a través de la formación en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, es decir se necesita contar con Ingenieros Químicos y Metalúrgicos altamente preparados en esta nueva tecnología, para consolidarnos como el primer productor de cobre del mundo. Sin embargo, a nivel educativo aún las mallas curriculares de las universidades no ofrecen

ni estudios de pre grado o post grado orientados a especializar a nuestros profesionales en esta materia, haciendo que muchos profesionales migren a Chile para acceder a un desarrollo profesional adecuado en dicha rama, donde muchos de ellos ven más oportunidades de crecimiento en el extranjero que en el Perú, ya que son pocas empresas que apuestan por el uso de la nueva tecnología en hidrometalurgia SX-EW del Cobre que genera un mayor valor del mineral en el mercado.

En el contexto laboral, los principales proyectos mineros que apuestan por este desarrollo tecnológico dentro de sus plantas de tratamiento metalúrgico para reducir costos operativos son las empresas: Mina Justa, Quellaveco, Las Bambas, Antamina, Cerro Verde y Toromocho, quienes a su vez están en la búsqueda de Ingenieros Hidrometalúrgicos SX-EW del Cobre, que estén especializados en el adecuado tratamiento del mineral del cobre. Esto ha generado una alta demanda en el mercado por estos profesionales, contando solamente con un 15% del total de profesionales con carreras de ingeniería química y metalúrgica que se especializan en la rama de Hidrometalurgia del cobre.

El presente tema es importante desarrollarlo, ya que de acuerdo con la Asociación Internacional del Cobre (ICA) en el 2023 mencionaron, que para el 2050 las necesidades de producción se triplicaran, siendo una gran oportunidad para el Perú competir al mismo nivel de los principales productores de cobre en el mundo como lo son Chile, Estados Unidos y China; y será importante identificar, evaluar, seleccionar y dar seguimiento a los profesionales que busquen desarrollar una línea de carrera dentro de esta rama en el sector minero.

La trascendencia de la intervención radica en que se ha podido cumplir con los requisitos del cliente minero en cubrir la posición buscada de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, el cual ayudará a mejorar y aumentar la producción de dicho mineral para contribuir con el desarrollo económico en el país, ya que la minería es la principal fuente de ingresos de la nación y que permite activar el desarrollo de la economía interna. Además, que se pudo dejar un registro de estudio de mercado donde se identificó a las principales empresas mineras en el país que están apostando por la implementación de las plantas de tratamiento metalúrgicas y a los principales profesionales que se desarrollan dentro de esta especialidad, generando una base de datos de alto valor para la industria minera.

Este trabajo se justifica desde un punto de vista teórico, ya que existe un limitado número de estudios en el ámbito nacional sobre procesos de selección especializados en la identificación de profesionales altamente capacitados en el rubro minero dentro de plantas metalúrgicas. Este estudio nos permite comprender como profesionales del campo de la psicología organizacional abordarán perfiles de puestos de carreras orientadas al proceso extractivo dentro del rubro minero, que serán requeridos en alta demanda por el mercado nacional e internacional para el desarrollo de nuevas tecnologías sostenibles con el medio ambiente.

Desde el punto de vista práctico, es importante porque permite diseñar un proceso de selección adecuado exactamente para un perfil de puesto altamente especializado, que ayuda a mejorar la purificación y refinamiento del cobre dentro de su proceso de lixiviación en las plantas de metalurgia. Además, que el trabajo nos ayuda a tener una visión global de estrategias para identificar a las principales empresas en el

mercado nacional minero que están apostando por mejorar sus niveles de tecnología para obtener un producto final más puro y generar una rentabilidad alta, y también, detectar a los mejores profesionales dentro de esta disciplina, y que en un futuro cercano serán un pilar fundamental para posicionar al Perú como líder minero cuprífero. A través de mapeos de mercado y técnicas de headhunting, buscando reducir los tiempos de búsqueda para la afiliación y onboarding de potenciales colaboradores que aseguren la continuidad de la producción dentro de las empresas mineras, sin ver mermado el desempeño de las organizaciones dentro de su sector.

En cuanto a la relevancia metodológica, el presente trabajo contribuye a establecer los lineamientos para realizar procesos de reclutamiento y selección, generando a futuro un marco de referencia para colegas que tengan solicitudes o requerimientos de personal para el cargo de Ingeniero de Hidrometalurgia SX-EW, posición dentro del sector minero y el país que aún no está muy desarrollada.

Por último, desde el ámbito social, este trabajo busca brindar luces sobre la importancia que tiene estar a la vanguardia con el desarrollo tecnológico dentro de un sector económico como lo es el minero que representa el principal motor de desarrollo económico en el país. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección para contribuir con la identificación idónea de los profesionales altamente especializados que marcaran la diferencia en el éxito corporativo para las compañías mineras y que esto a su vez genere bienestar y estabilidad para todas aquellas personas que trabajen dentro del rubro minero o se beneficien de manera directa o indirecta de las acciones que se gesten dentro de este nicho de negocio.

3.2 Intervención

3.2.1 Delimitación del Problema

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en una empresa minera por medio de los servicios de una consultora de recursos humanos, donde se realizó el proceso de reclutamiento y selección de manera virtual por el contexto mundial de la presencia de la pandemia COVID-19, momento en el cual muchos de estos procesos cobraron un rumbo diferente de lo usual, ya que el proceso de reclutamiento y selección se realizaba de manera presencial, sin embargo, dado la coyuntura global pandémica que duró en nuestro país entre los años 2020 al 2022 tuvo que realizarse vía internet y utilizando otros recursos tecnológicos.

La necesidad que tuvo la compañía minera fue de incorporar un Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, que estará dentro del campamento minero ubicado en la región Ica en el distrito de Marcona, trabajando bajo un régimen atípico de 9x5. La solicitud fue generada por la Gerencia de Planta de Metalurgia, que se encarga de gestionar todo el proceso de refinamiento y purificación del cobre; en esta oportunidad el cargo era nuevo dentro del organigrama del área, ya que al realizar el cambio tecnológico para obtener un proceso de lixiviación de cobre más efectivo y eficiente, se generó la necesidad de contar con Ingenieros especializados en la Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, ya que dicha tecnología es nueva dentro de nuestro cliente.

Asimismo, el proceso de reclutamiento y selección de esta posición se tornó complicado dado que dicho perfil profesional era nuevo y nunca antes se había incorporado en la organización, por lo que se tenía que entender claramente que es lo

que solicitaba nuestro cliente minero, por lo que fue necesario mantener reuniones directas con las área de recursos humanos y la gerencia de planta de metalurgia con la finalidad de realizar un trabajo en conjunto y en equipo para detectar al mejor profesional para el cargo.

Dentro de la información que se tenía del perfil brindado se rescataba datos como: el nombre del puesto, la ubicación de donde se estará desempeñando la actividad, a que área pertenece. Así también, es el objetivo del puesto, las funciones que deberán realizarse, los niveles jerárquicos del organigrama, las áreas de interrelación, los indicadores de gestión, formación requerida, conocimientos adicionales, experiencia profesional, condiciones de trabajo y las competencias necesarias para el cargo.

En ese sentido, se muestra el perfil de puesto que estableció la organización:

Tabla 1

Perfil de puesto de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre

Perfil de Puesto				Codigo: PC-M-IHM-01	
DATOS DE LA POSICIÓN					
Nombre del Puesto: INGENIERO SENIOR DE HIDROMETALURGIA SX-EW					
Jerarquía del puesto: JEFE		Ubicación: MARCONA			
Área: PLANTA METALURGICA		Sub área: METALURGIA			
Fecha levantamiento de: 5/01/2020		Jefe de la posición:			
Responsable del proceso:		Tiempo de cobertura: 60 DÍAS			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN					
¿cuál es la finalidad de esta posición, por que se necesita? (máx. 03 líneas).					
Diseñar, optimizar y supervisar procesos hidrometalúrgicos para la extracción de metales, garantizando eficiencia operativa, seguridad y cumplimiento ambiental.					
Responsabilidades y Funciones Malla de Valoración de Responsabilidades(Peso): 4-Indispensable, 3-Necesario,2-Óptimo, 1-Deseable. Colocar máximo 5 funciones (Las más relevantes)					Definir peso de Criticidad Dominio
Supervisar en terreno, los equipos especializados de las distintas fases y operaciones del proceso SX-EW.					4
Liderar la puesta en marcha y detenciones de la Planta ya sea en condiciones normales o de emergencia.					3
Inspeccionar las piscinas de alimentación.					4
Controlar las variables de operación de los equipos involucrados en el sistema SX-EW.					3
Colaborar en las mantenciones programadas y de urgencia de la Planta.					4
Informar a su Superintendencia sobre novedades relevantes en las operaciones					4
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.					4
Organigrama					
¿A quién reporta? (cargo)		Superintendente de Metalúrgia			
¿Cuáles son los cargos de los pares que tiene el puesto?		Ingeniero Senior de Planta Concentradora, Ingeniero Senior de Lixiviación, Ingeniero Senior de Contro de Procesos.			
¿Quiénes le reportan?		Ingeniero de Hidrometalurgia, Supervisor de Operaciones Hidrometalúrgicas, Técnicos de Procesos, Coordinador de Laboratorio Metalúrgico.			
Áreas de Interrelación					
Medio Ambiente, Mantenimiento de Planta.					
Laboratorio Químico, Compras y Logística.					
Seguridad y Salud Ocupacional.					
Indicadores de Gestión					
Indicadores por lo que será medido. (KPIs, de la posición). Colocar Máximo 3 indicadores					
Indicador Operativo: Eficiencia en Extracción (SX) y Pureza de Cátodos (EW).					
Indicador de Costo: Costo por tonelada procesada.					
Indicador Ambiental: Porcentaje de agua recirculada.					
Formación Requerida					
Estudios	Ingeniería Metalúrgica, Química o de Minas	Colegiado	INDISPENSABLE	Bachiller	INDISPENSABLE
		Titulado	INDISPENSABLE	Egresado	INDISPENSABLE
Especialización	Hidrometalurgia del Cobre				
Maestría	Deseable				
Doctorado	Deseable				
Conocimientos					
Idiomas	INGLES		Nivel		INTERMEDIO
Software requerido:	Metsim, HSC Chemistry, JKSimMet, PI System, SEEQ, Python y SAP.		Nivel		INTERMEDIO
Experiencia					
Años de experiencia mínima requerida en el puesto: ¿En qué campos /áreas debe de tener experiencia?		10 años de experiencia en general en la gestión de plantas SX-EW del Cobre en Gran Minería. 5 años en posiciones en similares.			
Años de experiencia, ¿en qué sector?		10 años Preferible en el Sector Minero (deseable).			
Condiciones de Trabajo					
Base en Lima o Unidad	Unidad				
Régimen de trabajo	9X5				
Competencias					
Análisis Crítico y Toma de decisiones basada en datos: Capacidad para interpretar, procesar y comunicar información cuantitativa y cualitativa relevante para resolver problemas técnicos, optimizar procesos o gestionar proyectos.					
Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.					
Desarrollo de Personas: Capacidad para identificar, potenciar y retener el talento de su equipo, fomentando el crecimiento profesional y técnico de sus colaboradores, alineado a los objetivos operativos y estratégicos del área.					
Comunicación: Capacidad para transmitir información técnica, operativa y estratégica de manera clara, efectiva y adaptada al público objetivo, facilitando la toma de decisiones, la resolución de problemas y la alineación del equipo.					
Trabajo Bajo Presión: Capacidad para mantener el desempeño efectivo, la toma de decisiones acertadas y la estabilidad emocional en situaciones de alta demanda, plazos ajustados, emergencias operativas o entornos con riesgos críticos, sin comprometer la seguridad, calidad o resultados clave.					
Generador de Relaciones Interpersonales: Habilidad para construir, mantener y fortalecer vínculos profesionales basados en confianza, respeto y colaboración con diversos actores (equipos internos, proveedores, comunidades, reguladores), facilitando la coordinación efectiva, la resolución de conflictos y el logro de objetivos.					
Firmas de Acuerdo					
Recursos Humanos			Jefe de la Posición		
Nombre		Nombre			
Cargo		Cargo			
Fecha		Fecha			
Firma		Firma			

Además, es necesario añadir que, a estos factores de dificultad previamente mencionados, se tenía la dificultad que el perfil del puesto es de alta especialización técnica, necesitando manejar conocimientos avanzados en química, metalurgia y operación de plantas industriales. No todos los Ingenieros Metalúrgicos o Químicos tienen experiencia específica en el proceso SX-EW, lo cual reduce significativamente el número de candidatos potenciales.

En el Perú existe una fuerte tradición minera. Sin embargo, hay una escasez de profesionales con experiencia en plantas SX-EW comprobada. Muchos de los profesionales calificados ya se encuentran ocupando cargos estratégicos en otras compañías y no están activamente en búsqueda de nuevas oportunidades. Además, los profesionales seniors suelen tener mayores expectativas salariales, de beneficios y de condiciones laborales, lo cual puede complicar su captación. (MINEM, 2024)

También es necesario mencionar que el sector minero en el Perú es altamente competitivo, especialmente en proyectos de cobre. Muchas compañías están en constante búsqueda de talento especializado, lo que genera una “guerra por el talento” donde atraer y retener a un Ingeniero senior se vuelve un reto. Algunas empresas incluso recurren a atraer talento del extranjero o de otras regiones mineras (como Chile), lo cual incrementa los costos y los tiempos del proceso de selección, dando un tiempo promedio de duración al proceso de reclutamiento y selección entre 50 a 55 días. Otro aspecto a tomar en cuenta Es que usualmente las operaciones SX-EW se desarrollan en zonas alejadas o de difícil acceso, como el sur del Perú, lo cual representa un desafío adicional para atraer talento, especialmente si el profesional reside en ciudades urbanas y no está dispuesto a rotar o residir en campamentos mineros. Por

último, Aunque existen universidades de prestigio en ingeniería metalúrgica e ingeniería química, no todas ofrecen una especialización intensiva en SX-EW, y muchas veces la formación técnica práctica se obtiene directamente en el campo. Esto contribuye a que el desarrollo de profesionales en esta área sea más lento.

En resumen, se puede decir que la combinación de falta de formación local, experiencia limitada en SX-EW, competencia internacional y local por el talento, y los requisitos altamente técnicos hace que estos profesionales sean escasos en el Perú.

3.2.2 Objetivos de la Intervención

Objetivo general

- Implementar un proceso de reclutamiento y selección basada en competencias para incorporar al candidato idóneo en el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.

Indicador de logro

- Contratación del nuevo personal a través del proceso en un tiempo máximo de 60 días desde la solicitud del puesto.

Objetivos Específicos

- Asegurar un alto nivel de adecuación entre los perfiles de los candidatos seleccionados y los requisitos técnicos del puesto.
- Ampliar el alcance del proceso de atracción de talento para incrementar la cantidad de candidatos participantes.

Indicadores de logro

- Asegurar el 80% de cumplimiento de requisitos técnicos del puesto por parte de los candidatos seleccionados.
- Incorporar 4 nuevas fuentes reclutamiento para atraer la mayor cantidad de candidatos durante el proceso.

3.2.3 Público Objetivo de la Intervención

Profesionales colegiados de la carrera de Ingeniería Metalúrgica o Ingeniería Química con especialización en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre que posean más de 10 años de experiencia profesional en el rubro minero y más de 5 años laborando en cargos de liderazgo en empresas cupríferas de gran minería en el Perú.

3.2.4 Criterios

Criterios de Inclusión

- Profesionales colegiados en las carreras de Ingeniería Metalúrgica o Ingeniería Química.
- Contar con una especialización en Hidrometalurgia SX-EW del cobre.
- Tener más de 10 años de experiencia profesional en el rubro minero.
- Tener más de 5 años laborando en cargos similares o de liderazgo.
- Haber trabajado en empresas cupríferas de gran minería en el Perú.

Criterios de Exclusión

- Profesionales sin colegiatura vigente en Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería Química.
- Incompatibilidad con el régimen atípico (9x5) de trabajo y ubicación geográfica.
- Profesionales que cuenten con antecedentes policiales, penales o judiciales.
- No tener experiencia liderando equipos de trabajo.
- Experiencia laboral limitada a empresas no cupríferas y sin enfoque a gran minería.
- Profesionales con alta rotación laboral o bajo desempeño laboral.
- Condiciones de salud que sean limitantes para trabajar bajo régimen atípico en un entorno exigente y alejado de la ciudad.

3.2.5 Descripción del Procedimiento de Intervención

Para realizar el presente trabajo, se establecieron los siguientes pasos, en función de las etapas de reclutamiento y selección:

1. En primer lugar, se recibió la solicitud de puesto, donde se requería cubrir la posición de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del

Cobre. Así mismo, se recibió el perfil del cargo por medio de correos electrónicos.

2. Se realizó el análisis del perfil del puesto, donde se requirió agendar una reunión virtual con el cliente, para aclarar dudas respecto al perfil y proponer mejoras para hacerlo más preciso.

3. Se elaboró un mapeo de mercado a nivel nacional para determinar a los principales competidores que tienen el mismo proceso metalúrgico para el refinamiento y purificación del cobre.

4. Diseño del proceso de selección, una vez procesada la información obtenida del mapeo del mercado nacional, se procedió a definir la estrategia para el reclutamiento y selección de acuerdo con el requerimiento del perfil y a las necesidades del cliente.

5. Recepción de curriculum vitae de candidatos, los cuales llegaron por medio de diferentes fuentes: bolsas de trabajos y headhunting.

6. Revisión y filtro curricular, se realizaron los análisis correspondientes a cada curriculum vitae recibido.

7. Contacto telefónico o filtro telefónico, se realizaron las validaciones por medios de llamadas telefónicas a aquellas personas que calificaron el filtro curricular, para validar información indispensable del perfil y obtener un porcentaje alto del mismo, el cual fue elaborado bajo una metodología semáforo con las siguientes consideraciones: Cumple el perfil = Color verde (80% - 100%), Apto con observación = Color ámbar (50% - 70%)

y no cumple el perfil = Color rojo (0% - 40%), facilitando la ubicación rápida de candidatos con mejor cumplimiento de perfil.

8. Envío de pruebas psicológicas y se realizaron entrevistas semiestructuradas, las pruebas fueron enviadas a través de una plataforma virtual, las cuales tenían que ser resueltas por cada candidato.

9. Inmediatamente después se coordinaron los horarios y disponibilidad para las entrevistas respectivas por medio de Videollamadas WhatsApp.

10. Elaboración de informes psicolaborales, se procedió con la redacción de las interpretaciones de los resultados obtenidos por medio de las pruebas psicológicas y entrevista por competencias. Además, el informe contaba con datos cuantitativos representados a través de gráficos circulares o de barras.

11. Realización de entrevista técnica, coordinar horarios y disponibilidad entre los entrevistadores por parte del cliente y candidatos, estas se realizaron a través de la plataforma Skype, Teams o videollamadas de WhatsApp.

12. Verificación de credenciales y referencias laborales, estas se realizaron por medio de validaciones en el Colegio de Ingenieros del Perú para corroborar la autenticidad y vigencia de la colegiatura respectiva, la revisión de antecedentes penales, policiales y judiciales se realizó mediante el certificado único laboral. Por otro, de manera paralela se realizaban las referencias

laborales proporcionadas por el candidato hacia exjefes y a las áreas de recursos humanos de las empresas donde laboro.

13. Presentación del ranking de los candidatos finalistas, desde el más recomendable hacia el menos recomendable. Esta valorización se daba tomando en cuenta el desempeño de cada candidato en las etapas anteriores.

14. Contratación del candidato elegido para la posición encargada.

Tabla 2

Cronograma de etapas del proceso de reclutamiento y selección utilizados como intervención

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				PUESTO: INGENIERO SENIOR HIDROMETALURGIA SX - EW			
N°	ACTIVIDADES	Cronograma Planificado			Cronograma Real		
		Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (días)	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (días)
1	Solicitud del Cliente y recepción del perfil del cargo Ingeniero Senior Hidrometalurgia SX - EW	14/09/2020	14/09/2020	1	14/09/2020	14/09/2020	1
2	Análisis del perfil de puesto	15/09/2020	15/09/2020	1	15/09/2020	15/09/2020	1
3	Mapeo de mercado a nivel nacional	15/09/2020	18/09/2020	3	15/09/2020	18/09/2020	3
4	Diseño de estrategia de selección.	18/09/2020	18/09/2020	1	18/09/2020	18/09/2020	1
5	Recepción de curriculums vitae.	18/09/2020	25/09/2020	7	18/09/2020	25/09/2020	7
6	Revisión y filtro curricular.	19/09/2020	25/09/2020	6	19/09/2020	25/09/2020	6
7	Contacto o filtro telefónico.	19/09/2020	25/09/2020	6	19/09/2020	25/09/2020	6
8	Envío de pruebas psicológicas.	19/09/2020	25/09/2020	6	19/09/2020	25/09/2020	6
9	Entrevistas Semiestructuradas	28/09/2020	1/10/2020	4	28/09/2020	1/10/2020	4
10	Elaboración de informes psicolaborales	28/09/2020	1/10/2020	3	28/09/2020	1/10/2020	3
11	Entrevista Técnica.	2/10/2020	8/10/2020	6	2/10/2020	8/10/2020	6
12	Verificación de credenciales y referencias laborales.	2/10/2020	8/10/2020	6	2/10/2020	8/10/2020	6
13	Presentación de ranking de candidatos.	9/10/2020	9/10/2020	1	9/10/2020	9/10/2020	1
14	Contratación de candidatos	9/10/2020	9/10/2020	1	9/10/2020	9/10/2020	1

Nota. Esta tabla 2 se muestra las actividades del proceso de reclutamiento y selección y el tiempo de duración de cada una.

3.2.6 Metodología Empleada en el Trabajo

3.2.6.1 Descripción de los Instrumentos. Para el presente trabajo se utilizó como primer instrumento la entrevista semiestructurada, la cual fue realizada de manera virtual, permitiéndonos validar información personal, académica y laboral, hacia los candidatos postulantes para el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre. Dicha entrevista semiestructurada fue previamente enviada al Coordinador de atracción del talento para que pueda ser revisada y validada. En el desarrollo de la entrevista semiestructurada se tenían preguntas como:

¿Qué carrera profesional estudiaste y que grado académico posees?

¿Cuántos años de experiencia profesional tienes en plantas metalúrgicas en el rubro minero?

¿Cuáles eran tus principales funciones en tu último/actual cargo?

¿Cómo te organizas y organizas a tu equipo para alcanzar el plan de trabajo establecido para el día o la semana?

Cuando observas a un trabajador que está teniendo un desempeño bajo y genera retrasos al resto de sus compañeros, ¿Qué medidas sueles tomar?

¿Cómo manejas las largas jornadas de trabajo para que tu *performance* no se vea afectado?

¿Cuál ha sido tu principal logro?

¿Qué objetivo durante tu gestión no pudiste alcanzar, como te sentiste frente a esto y de qué manera trataste de corregirlo para que en el futuro no vuelva a suceder?

¿Por qué saliste de tu último trabajo?

¿Qué te motiva a buscar una nueva oportunidad laboral?

¿Cuáles son tus fortalezas y aspectos que puedes mejorar?

¿Por qué consideras que eres el candidato adecuado para el cargo?

¿Qué conoces acerca de la empresa?

Además, se aplicó la entrevista por competencias bajo la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) para identificar específicamente 4 competencias requeridas por nuestro cliente para desempeñarse de manera adecuada en el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, estas competencias fueron:

Análisis Crítico y Toma de decisiones basada en datos: Capacidad para interpretar, procesar y comunicar información cuantitativa y cualitativa relevante para resolver problemas técnicos, optimizar procesos o gestionar proyectos.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Desarrollo de Personas: Capacidad para reconocer, potenciar y retener el talento de su equipo, fomentando el crecimiento profesional y técnico de sus colaboradores, alineado a los objetivos operativos y estratégicos del área.

Comunicación: Capacidad para transmitir información técnica, operativa y estratégica de manera clara, efectiva y adaptada al público objetivo, facilitando la toma de decisiones, la resolución de problemas y la alineación del equipo.

Trabajo Bajo Presión: Capacidad para mantener el desempeño efectivo, la toma de decisiones acertadas y la estabilidad emocional en situaciones de alta demanda, plazos ajustados, emergencias operativas o entornos con riesgos críticos, sin comprometer la seguridad, calidad o resultados clave.

Generador de Relaciones Interpersonales: Habilidad para construir, mantener y fortalecer vínculos profesionales basados en la confianza, respeto y colaboración con diversos actores (equipos internos, proveedores, comunidades, reguladores), facilitando la coordinación efectiva, la resolución de conflictos y el logro de objetivos.

Así también, se aplicaron test durante el proceso y estos fueron: El modelo o test DISC, desarrollo por el psicólogo William Moulton Marston, alrededor de la década de 1920, dicha herramienta en la actualidad se encuentra muy difundida en ambientes laborales y que busca comprender patrones de comportamientos de individuos en un ámbito organizacional. El DISC, nos muestra la clasificación de los comportamientos en base a cuatro estilos definidos: Dominante, influyente, estable y cumplidor; cada estilo busca reconocer fortalezas y oportunidades de mejora. Es así como podemos describir cada estilo:

Dominante: En este estilo las personas se destacan por tomar la iniciativa y lideran equipos o proyectos. Se enfocan en los resultados y tienen la facilidad para resolver problemas. Por otro lado, pueden ser vistos como poco pacientes o hasta agresivos, sobre todo en tareas que se requieran mantener la calma.

Influyente: Aquí las personas se caracterizan por ser muy comunicadores, sociables son efectivos para motivar y son muy hábiles en actividades que requiera

estar en constante interacción con otras personas. Sin embargo, pueden ser impulsivos y tener dificultades para poner atención a los detalles.

Estable: Aquellos que son capaces de mantener la calma en los momentos más difíciles. Son buenos siendo el apoyo de los demás, gustan por trabajar en equipo en un ambiente estable, de armonía y desarrollan relaciones a largo plazo. Por otro lado, podrían desarrollar resistencia al cambio y tomarles cierto tiempo para adaptarse a nuevos espacios.

Cumplimiento: Son analíticos, metódicos y buscan trabajar manteniendo un estándar de calidad. Se organizan, bajo estructuras o procedimientos en sus actividades, destacando en roles que se requieran precisión y enfoque metódico. En contraposición, pueden ser excesivamente críticos y no toman decisiones arriesgadas.

La validez del instrumento es de un valor de 0,85 en el Perú, validado por Sánchez y Saavedra (2016), en su trabajo de “La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de Lima”.

Esta prueba es importante porque nos ayudará a conocer el estilo del candidato, de que manera la persona que ocupe la posición liderará y gestionará proyectos a su cargo; y como podría administrar los recursos con los que cuente para alcanzar los objetivos de su área. (Ver Anexo A).

El segundo instrumento en ser utilizado fue el Wonderlic, elaborado por Eldon Wonderlic, en el año 1936 convirtiéndose en la primera prueba de aptitudes cognitivas en formato corto. Esta evaluación es conocida también como una evaluación de agilidad mental, buscando que la persona conteste la mayor cantidad de preguntas en el menor tiempo posible. La prueba se enfoca en el nivel intelectual, específicamente

en el razonamiento lógico, numérico y verbal. La administración puede darse de manera individual y colectiva; y es aplicable a personas mayores de 15 años, el tiempo de duración es de 12 minutos. La puntuación que se puede obtener está en base a la cantidad de puntos que obtengan los participantes, teniendo los siguientes rangos: Inferior menos de 15 puntos, inferior a la media de 16 a 19 puntos, media de 20 a 24 puntos, superior a la media de 25 a 34 puntos y superior más de 35 puntos. Además, la prueba diferencia por edades, agregando cero (0) puntos al puntaje final si el evaluado tiene entre 15 y 29 años, un (1) punto si tiene entre 30 y 39 años, dos (2) puntos si tiene entre 40 y 49 años, tres (3) puntos si tiene entre 50 y 54 años, cuatro (4) puntos si tiene entre 55 y 59 años, y cinco (5) puntos si el candidato tiene más de 60. Este instrumento nos permitirá conocer la capacidad de respuesta del candidato en contextos de presión al utilizar el tiempo como factor adicional, además, de medir la capacidad de aprendizaje y adaptación a posibles nuevas tareas que pueda enfrentar en su futuro cargo.

La validez del instrumento es de un valor de 0,90 en el Perú, validado por Zavaleta (2024), en su trabajo de “Proceso de selección de un puesto administrativo en una empresa de marketing y publicidad de Lima”.

Para la observación de la prueba respectiva acudir al anexo correspondiente. (Ver Anexo B).

El tercer instrumento utilizado fue el test de liderazgo situacional, presentado por Paul Hersey y Ken Blanchard en el año 1969 dentro de su libro “Administración del comportamiento organizacional”. La validez del instrumento es de un valor de 0.85, corroborado por Yaranga (2018) en su trabajo “Liderazgo situacional y nivel de

compromiso institucional. Vista Alegre - Ayacucho 2017". Dicho test es utilizado para la educación y formación de personas que aspiran hacia un cargo de liderazgo en el mundo. De acuerdo con lo indicado por los autores, los líderes exitosos son aquellos que poseen habilidades de adaptación y pueden comprender las necesidades de sus subordinados. Esto nos muestra que la presente teoría permite adecuar el estilo de liderazgo tomando en cuenta las características de la situación, tomando como referencia las habilidades destacadas del líder y las necesidades de su equipo o de otros factores que puedan ser influyentes en la tarea o área de trabajo. La teoría del liderazgo situacional posee 4 estilos, los cuales podemos comentar a continuación: 1. Liderazgo directivo, este liderazgo es adecuado cuando se posee colaboradores sin experiencia y a la vez sin autonomía para decidir en alguna tarea, aquí el líder determina los pasos a seguir de manera clara y precisa para alcanzar los objetivos. Así también, se aplica estrictos controles de supervisión los cuales son constantes; en otras palabras, el líder asume toda la responsabilidad. 2. Liderazgo Supervisor, este se aplica cuando los colaboradores poseen un grado de experiencia, en ese aspecto poseen mayor libertad para mejorar. Sin embargo, al momento de tomar una decisión final deben de seguir las indicaciones del superior. 3. Liderazgo Asesor, en este estilo los empleados ya cuentan con nivel alto de experiencia y por ende madurez, lo que los lleva a compartir responsabilidades y toma de decisiones en equipo. De esta manera el líder se concentra en sus propias funciones y solo se enfoca en mantener la motivación de su equipo a tope. Además, la comunicación es muy constante dentro del grupo, con la finalidad de comprender necesidades y la forma de como apoyarse. 4. Liderazgo delegador, en este estilo los trabajadores poseen una libertad casi total, permitiéndole al líder delegar un

gran número de tareas para solo enfocarse en lo que realmente es importante. El equipo no requiere supervisión y posee iniciativa, el líder solo supervisa y tiene mucha confianza hacia ellos. (Ver Anexo C).

En el desarrollo del presente trabajo se emplearon diversos instrumentos como entrevistas semiestructuradas y por competencias, los test DISC, Wonderlic, liderazgo situacional y una evaluación técnica. Estos permitieron obtener una visión integral de las competencias necesarias para el cargo de Ingeniero Senior en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre. Las entrevistas mencionadas fueron clave para valorar la competencia comunicacional, ya que permitieron indagar en vivencias específicas de los postulantes.

El test DISC, enfocado en distinguir estilos de comportamiento, facilitó el reconocimiento de habilidades como la construcción de relaciones interpersonales asociadas a perfiles influyentes, estables y el liderazgo, característico de perfiles dominantes. Por su parte, el test Wonderlic permitió evaluar capacidades como el pensamiento crítico y la toma de decisiones basadas en información, midiendo el razonamiento lógico, verbal y la agilidad mental ante situaciones de presión. Esto último, también fue útil para detectar la habilidad de trabajar bajo presión, al analizar la tolerancia al estrés cognitivo en condiciones exigentes y con plazos reducidos.

En cuanto al test de Liderazgo Situacional, este fue útil para evaluar la capacidad del candidato en la competencia de desarrollo de personas, observando cómo ajusta su estilo de liderazgo según el nivel de autonomía y necesidades del equipo frente a una situación laboral concreta. Finalmente, la prueba técnica permitió valorar habilidades como el análisis crítico y la toma de decisiones fundamentadas en datos, al

presentar casos aplicados al área profesional. La combinación de estas herramientas garantiza un proceso de selección equilibrado, que considera tanto las competencias técnicas como las habilidades transversales clave para el desempeño exitoso en el puesto.

3.2.6.2 Procesamiento de la Información.

Para el procesamiento de la información recolectada, se procedió con el envío de las pruebas psicológicas (DISC, Wonderlic y liderazgo situacional) al correo electrónico de cada candidato. Obteniendo de esta manera datos cuantitativos. El tiempo de respuesta para enviar las pruebas fue de 6 días. Posteriormente a la recepción de las pruebas psicológicas resueltas, se proseguía con la aplicación de la entrevista semiestructura, la cual estaba compuesta por 13 preguntas, orientadas a corroborar y complementar datos relevantes de cada uno de los candidatos para el propósito del proceso de reclutamiento y selección, y de esta manera conocer que candidatos se acercan más al perfil buscado por nuestro cliente.

3.2.7 Monitoreo y/o evaluación

- Se dará el seguimiento al proceso de reclutamiento y selección tomando como cumplimiento las fechas establecidas dentro del cronograma planteado.
- Además, se hará seguimiento al cumplimiento de las actividades donde tiene la responsabilidad el cliente para asegurar su involucramiento dentro del proceso de reclutamiento y selección.

Para visualizar más fácilmente el monitoreo del proceso de reclutamiento y selección, se presenta el siguiente cronograma:

Tabla 3

Fechas establecidas para cada etapa del proceso.

N°	ACTIVIDADES	Cronograma Días		
		Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (días)
1	Solicitud del Cliente y recepción del perfil del cargo Ingeniero Senior Hidrometalurgia SX - EW	14/09/2020	14/09/2020	1
2	Análisis del perfil de puesto	15/09/2020	15/09/2020	1
3	Mapeo de mercado a nivel nacional	15/09/2020	18/09/2020	3
4	Diseño de estrategia de selección.	18/09/2020	18/09/2020	1
5	Recepción de curriculums vitae.	18/09/2020	25/09/2020	7
6	Revisión y filtro curricular.	19/09/2020	25/09/2020	6
7	Contacto o filtro telefónico.	19/09/2020	25/09/2020	6
8	Envío de pruebas psicológicas.	19/09/2020	25/09/2020	6
9	Entrevistas Semiestructuradas	28/09/2020	1/10/2020	4
10	Elaboración de informes psicolaborales	28/09/2020	1/10/2020	3
11	Entrevista Técnica.	2/10/2020	8/10/2020	6
12	Verificación de credenciales y referencias laborales.	2/10/2020	8/10/2020	6
13	Presentación de ranking de candidatos.	9/10/2020	9/10/2020	1
14	Contratación de candidatos	9/10/2020	9/10/2020	1

Nota. Esta tabla 3, se muestra cada etapa del proceso de reclutamiento y selección tendrá un tiempo determinado para su monitoreo.

Tabla 4

Responsables por cada fase

Fase	Responsable
Solicitud de servicio	Cliente
Análisis de perfil de puesto	Cliente / Consultora
Mapeo de mercado a nivel nacional	Cliente / Consultora
Diseño de estrategia de selección	Consultora
Recepción de curriculums vitae	Consultora
Revisión y filtro curricular	Consultora
Contacto o filtro telefónico	Consultora
Envío de pruebas psicológicas	Consultora
Entrevistas Semiestructuradas	Consultora
Elaboración de informes psicolaborales	Consultora
Entrevista Técnica	Cliente
Resultado de entrevistas técnicas	Cliente
Verificación de credenciales y referencias laborales	Consultora
Presentación de ranking de candidatos / toma de decisión	Consultora / Cliente
Contratación de candidatos	Cliente

Nota. Esta tabla 4, se muestra el involucramiento del cliente siendo responsable en determinadas fases del proceso.

3.3 Consideraciones Éticas

Cada uno de los candidatos que fueron invitados a participar y que formaran parte de proceso de reclutamiento y selección, recibieron una llamada telefónica donde se les explicaba que iban a recibir a sus correos un documento de consentimiento informado que iba a servir para el tratamiento de datos personales, donde se explicaba que la empresa podrá recopilar, registrar, organizar, almacenar, consultar, extraer y utilizar los datos personales indicados para efectos de ser evaluado y verificar si cumplen con el perfil requerido por la empresa.

La aplicación del documento por parte de la empresa busca informar sobre requisitos y cualidades necesarios para ocupar el cargo solicitado, sin tener la intención de divulgar o exponer de manera peligrosa e inadecuada la información privada de cada participante.

Se garantizo la total reserva de la información obtenida. Así también, todos los candidatos hicieron llegar el consentimiento informado firmado. (Ver Anexo D).

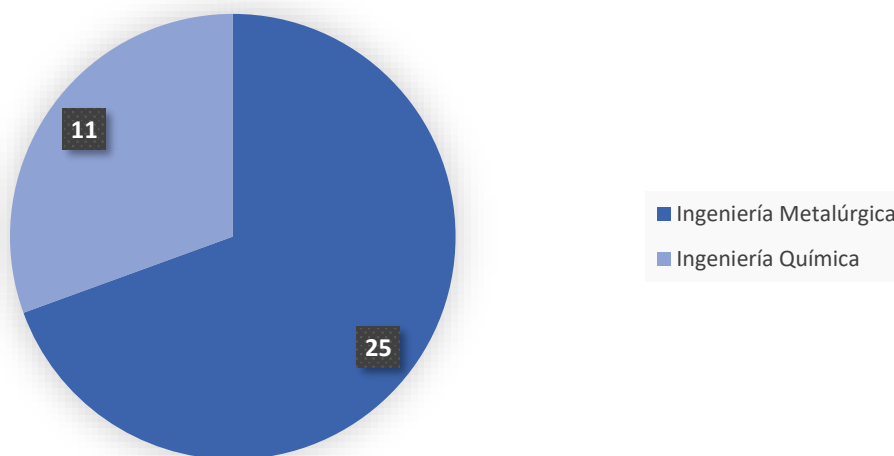
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA

4.1 Descripción de Resultados Hallados

Respecto al proceso de reclutamiento se llegó a contar con 36 candidatos de las carreras de Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería Química, los cuales fueron distribuidos en 3 long list.

Figura 3

Cantidad de candidatos reclutados en el proceso de selección

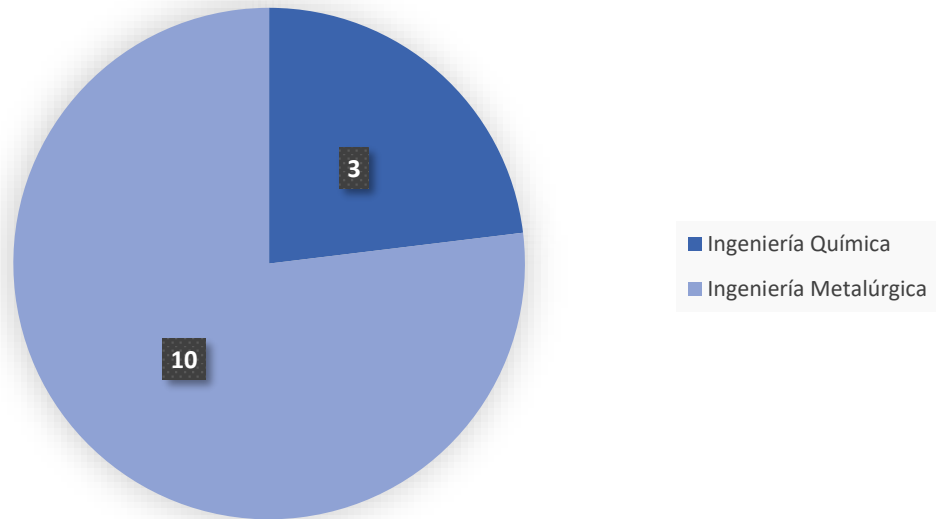


Nota. Como podemos observar en la figura 3, se obtuvo 36 candidatos que fueron reclutados y que decidieron participar del proceso de selección, dentro de este grupo se contó con la presencia de 11 Ingenieros Químicos y 25 Ingenieros Metalúrgicos.

A continuación, se detalla la cantidad de candidatos enviados en los 3 long list:

Figura 4

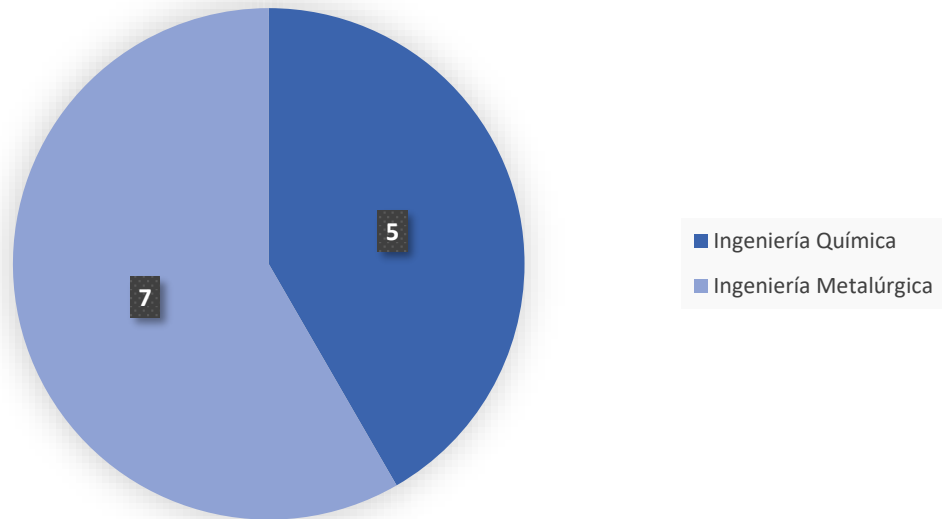
Cantidad de candidatos presentados en el 1er Long List



Nota. En la siguiente figura 4, podemos observar que el 1er long list estuvo compuesto por 13 candidatos, teniendo a 10 participantes que son Ingenieros Metalúrgicos y 3 Ingenieros Químicos, que formaron parte del proceso de selección.

Figura 5

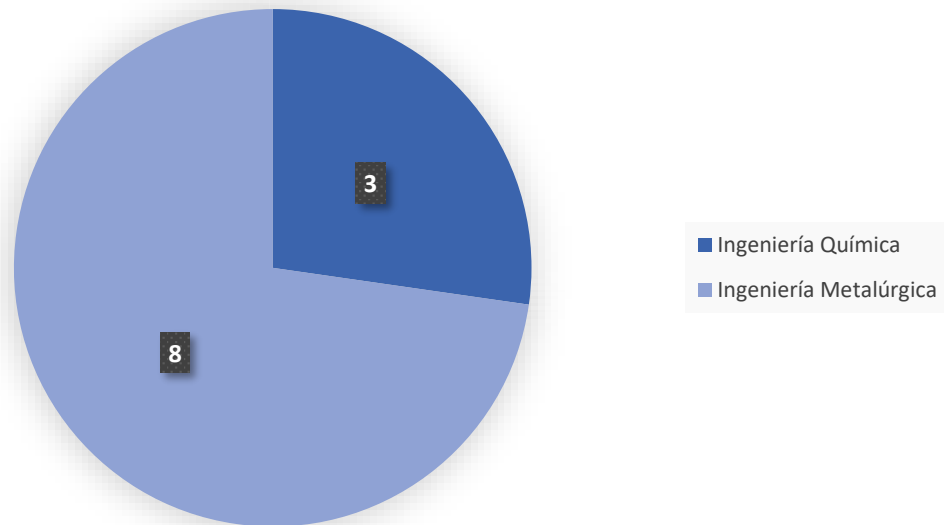
Cantidad de candidatos presentados en el 2do Long List



Nota. En la figura 5, podemos observar que el 2do long list estuvo compuesto por 12 candidatos, teniendo a 7 participantes que son Ingenieros Metalúrgicos y 5 Ingenieros Químicos, que formaron parte del proceso de selección.

Figura 6

Cantidad de candidatos presentados en el 3er Long List



Nota. En la figura 6, podemos observar que el 3er long list estuvo compuesto por 11 candidatos, teniendo a 8 participantes que son Ingenieros Metalúrgicos y 3 Ingenieros Químicos, que formaron parte del proceso de selección.

Como parte del proceso de selección, se llevó a cabo la entrevista semi estructurada y por competencias. De esta etapa se obtuvo 2 candidatos finalistas por cada grupo de long list, teniendo un total de 6 candidatos, los cuales obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5

Resultados de las Entrevistas Semi Estructuradas y por Competencias

Candidatos	Resultado Obtenido	Resultado Esperado
1	Bueno	Bueno
2	Bueno	Bueno
3	Excelente	Bueno
4	Excelente	Bueno
5	Excelente	Bueno
6	Excelente	Bueno

Nota. En la tabla 5, el requisito para continuar en el proceso de selección era que los candidatos obtengan como mínimo una calificación de Bueno como resultado final entre la entrevista semi estructurada y por competencias, producto de esto se obtuvo que 2 candidatos obtuvieron un puntaje final de Bueno y 4 candidatos obtuvieron un puntaje final de Excelente.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos por los candidatos en la aplicación del Test Disc.

Test Disc:

Tabla 6

Resultados de las Pruebas Disc por cada candidato finalista:

Candidatos	Perfil de Disc	Descripción
1	Promotor	El promotor es amistoso y comunicativo, lo que ayuda a que pueda hacer fácilmente nuevas amistades. Busca espacios sociales favorables donde pueda seguir manteniendo sus relaciones interpersonales. Gracias a su elocuencia, sabe como exponer sus ideas y atrae el interés de otras personas para que se sumen a sus proyectos. Por su forma de ser, prefiere actividades donde interactúe con otras personas y es capaz de involucrarse fácilmente en reuniones, comités y conferencias.
2	Profesional	El profesional aprecia el expertise en área específicas. Su meta es ser considerado un experto en su área de trabajo. Así también, proyecta la imagen de poseer conocimientos de diversos temas, en su relacionamiento con los demás se muestra tranquilo, relajado y amigable. Al concentrarse en su trabajo, se enfoca en su tarea para alcanzar un alto nivel de rendimiento. Se muestra auto disciplinado y juzga fuertemente a sus compañeros, gusta por evaluar su desempeño de manera constante para perseguir una mejora continua.

3 Profesional El profesional aprecia el expertise en área específicas. Su meta es ser considerado un experto en su área de trabajo. Así también, proyecta la imagen de poseer conocimientos de diversos temas, en su relacionamiento con los demás se muestra tranquilo, relajado y amigable. Al concentrarse en su trabajo, se enfoca en su tarea para alcanzar un alto nivel de rendimiento. Se muestra auto disciplinado y juzga fuertemente a sus compañeros, gusta por evaluar su desempeño de manera constante para perseguir una mejora continua.

4 Especialista El especialista busca llevarse bien con los demás, tiene una actitud equilibrada y controlada, a lo cual le suma una conducta humilde. Tiene una propensión favorable a trabajar en armonía, así como también, es flexible para trabajar con diversos estilos de liderazgo. El especialista es paciente y se muestra predispuesto ayudar a sus amigos. Le gusta estar en entornos definidos y estables, con actividades bien definidas y que sean fáciles de predecir. Organiza su tiempo para alcanzar un alto desempeño.

5 Orientado a Resultados El orientado a resultados, tiene mucha confianza en sí mismo, le gustan los desafíos y está constantemente en la búsqueda de oportunidades para demostrar sus cualidades y habilidades. Le agradan los retos y desafíos, están cómodos en trabajos altamente competitivos, no tienen miedo de asumir el liderazgo y están en la búsqueda del. Tiene una preferencia a trabajar de manera independiente, pero son capaces de convencer a su grupo inmediato de que respalden sus esfuerzos.

6

Especialista

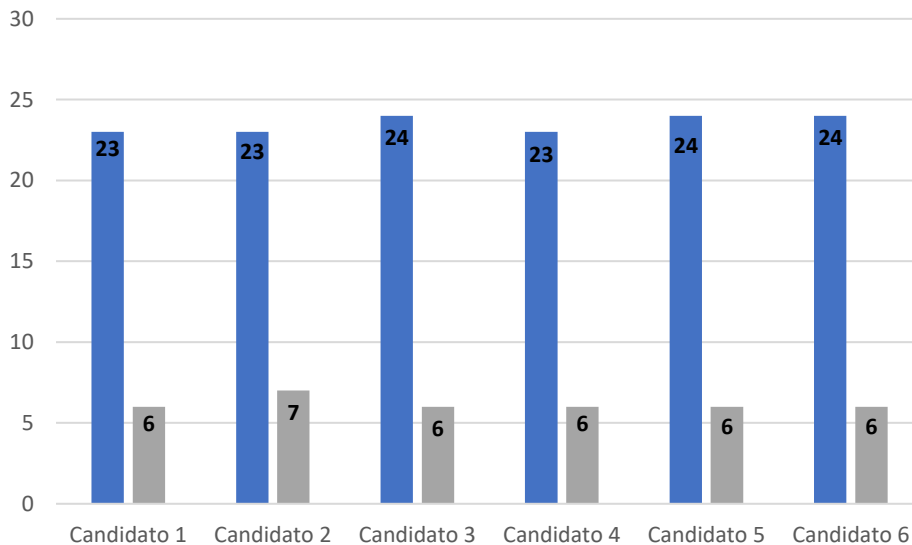
El especialista busca llevarse bien con los demás, tiene una actitud equilibrada y controlada, a lo cual le suma una conducta humilde. Tiene una propensión favorable a trabajar en armonía, así como también, es flexible para trabajar con diversos estilos de liderazgo. El especialista es paciente y se muestra predispuesto a ayudar a sus amigos. Le gusta estar en entornos definidos y estables, con actividades bien definidas y que sean fáciles de predecir. Organiza su tiempo para alcanzar un alto desempeño.

Nota. En la tabla 6, los 6 candidatos finalistas obtuvieron los siguientes perfiles según la prueba: Promotor, profesional, especialista y Orientado a resultados.

Test Wonderlic

Figura 7

Resultados del Test Wonderlic por cada candidato finalista:



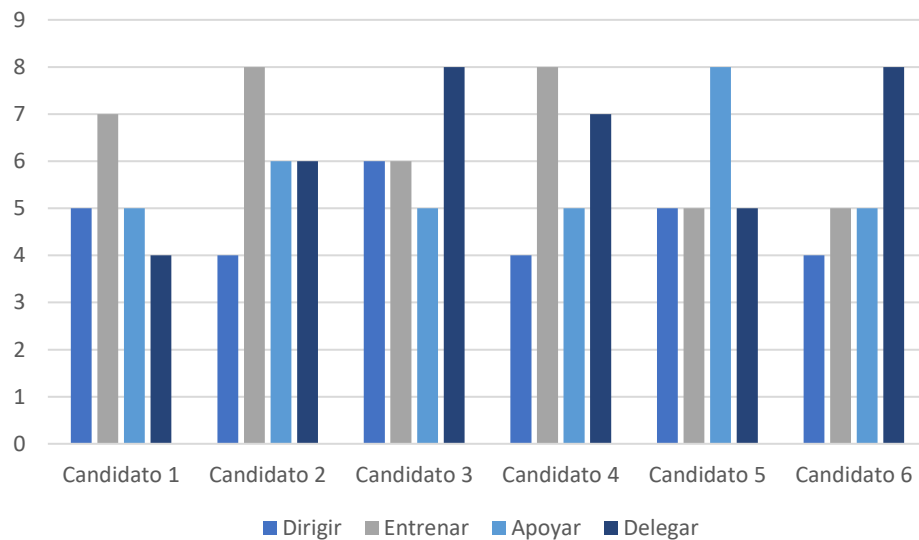
Nota. En la figura 7, los 6 candidatos finalistas obtuvieron un resultado promedio en el test de Wonderlic como se puede apreciar en la tabla. El candidato

1,2,3,4,5 y 6 obtuvieron un puntaje de 23 respuestas correctas y 6 incorrectas; 23 respuestas correctas y 7 incorrectas; 24 respuestas correctas y 6 incorrectas; 23 respuestas correctas y 6 incorrectas; 24 respuestas correctas y 6 incorrectas; y 24 respuestas correctas y 6 incorrectas, respectivamente.

Test de Liderazgo Situacional

Figura 8

Resultados del Test de Liderazgo Situacional de los candidatos finalistas:

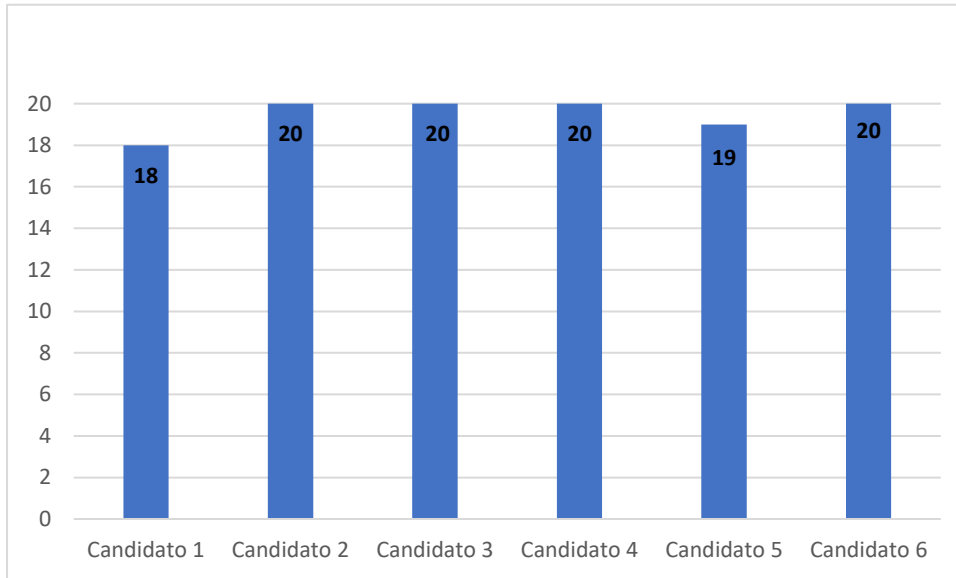


Nota. En la figura 8, de acuerdo con la prueba aplicada en el test de liderazgo situacional los candidatos obtuvieron los siguientes resultados: Candidato 1, 2 y 4 destacaron en la dimensión de Entrenar. El Candidato 3 y 6 se destacaron en la dimensión de Delegar. Y el candidato 5 alcanzó un resultado alto en la dimensión de Apoyar.

Prueba Técnica

Figura 9

Resultados de la Evaluación Técnica de los candidatos:



Nota. En la figura 9, de acuerdo con la entrevista técnica realizada por los evaluadores de la empresa solicitante a los 6 candidatos finalista, se obtuvo que los candidatos 2,3,4 y 6 lograron un puntaje de 20, siendo esta la calificación máxima. Los candidatos 1 y 5 obtuvieron 18 y 19 respectivamente.

Continuando con los resultados obtenidos, se muestra:

Porcentaje de Cumplimiento de Perfil

Tabla 7

Resultados del cumplimiento de perfil de los candidatos incluidos dentro del 1er Long List enviado:

Nombre Del Puesto		Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX - EW				Area						PLANTA CONCENTRADORA		Observaciones
N°	Candidatos	Formación Requerida	Cursos Adicionales	Requisitos adicionales	Experiencia	Responsabilidades y Funciones						%	Estatus	
		Colegiado de las carreras de Ingeniería Química o Ingeniería Metalúrgica	Especialización en Hidrometalurgia SX - EW del Cobre.	Inglés Intermedio, Sap-Intermedio, Contar con licencia de conducir A1.	Mínimo de 10 años experiencia en operaciones mineras y 5 años ocupando posiciones de jefaturas en empresas mineras cupríferas.	Supervisar en terreno, los equipos especializados de las distintas fases y operaciones del proceso de SX.	Liderar la puesta en marcha y detenciones de la Planta, ya sea en condiciones normales o de emergencia.	Inspeccionar las piscinas de alimentación.	Controlar las variables de operación de los equipos involucrados en el sistema SX - EW.	Colaborar en las mantenciones programadas y de urgencia de la Planta.	Informar a su Superintendencia sobre las novedades relevantes en las operaciones.			
1	aaaaaaaaaaaa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
2	bbbbbbbbbbbb	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
3	cccccccccccc	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
4	dddddddddddd	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90%	Cumple el Perfil	
5	eeeeeeeeeeee	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
6	ffffffffffffff	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90%	Cumple el Perfil	
7	gggggggggggg	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
8	hhhhhhhhhhhh	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
9	iiiiiiiiiiiiii	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%	Cumple el Perfil	
10	jjjjjjjjjjjjjj	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90%	Cumple el Perfil	
11	kkkkkkkkkkkkk	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
12	lllllllllllllll	x	x		x		x	x	x	x	x	80%	Cumple el Perfil	
13	mmmmmmmmmm	x	x	x	x	x	x	x		x	x	90%	Cumple el Perfil	

Nota. En la tabla 7 se aprecia que los 13 candidatos incluidos poseen un cumplimiento de perfil como mínimo en un

80%, obteniendo un estatus que cumple con el perfil.

Tabla 8

Resultados del cumplimiento de perfil de los candidatos incluidos dentro del 2do Long List enviado:

Cumplimiento del perfil														
Nombre Del Puesto		Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX - EW						Area			PLANTA CONCENTRADORA			
N°	Candidatos	Formación Requerida	Cursos Adicionales	Requisitos adicionales	Experiencia	Responsabilidades y Funciones						%	Estatus	Observaciones
		Colegiado de las carreras de Ingeniería Química o Ingeniería Metalúrgica	Especialización en Hidrometalurgia SX - EW del Cobre.	Inglés Intermedio, Sap-Intermedio, Contar con licencia de conducir A1.	Mínimo de 10 años experiencia en operaciones mineras y 5 años ocupando posiciones de jefaturas en empresas mineras cupríferas.	Supervisar en terreno, los equipos especializados de las distintas fases y operaciones del proceso de SX.	Liderar la puesta en marcha y detenciones de la Planta, ya sea en condiciones normales o de emergencia.	Inspeccionar las piscinas de alimentación.	Controlar las variables de operación de los equipos involucrados en el sistema SX - EW.	Colaborar en las mantenciones programadas y de urgencia de la Planta.	Informar a su Superintendencia sobre las novedades relevantes en las operaciones.			
1	nnnnnnnnnn	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
2	oooooooooo	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
3	pppppppppp	x	x	x	x	x	x	x	x	x		90%	Cumple el Perfil	
4	qqqqqqqqqq	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
5	rrrrrrrrrrrr	x	x	x	x		x	x	x	x		80%	Cumple el Perfil	
6	sssssssssss	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
7	ttttttttttttt	x	x	x	x	x		x		x	x	80%	Cumple el Perfil	
8	uuuuuuuuuuu	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
9	xxxxxxxxxxxxx	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%	Cumple el Perfil	
10	yyyyyyyyyyyyy	x	x		x		x	x	x	x	x	80%	Cumple el Perfil	
11	zzzzzzzzzzzzz	x	x	x	x	x	x	x		x	x	90%	Cumple el Perfil	
12	abababababa	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%	Cumple el Perfil	

Nota. En la tabla 8 se aprecia que los 12 candidatos incluidos poseen un cumplimiento de perfil como mínimo en un 80%, obteniendo un estatus que cumple con el perfil.

Tabla 9

Resultados del cumplimiento de perfil de los candidatos incluidos dentro del 3er Long List enviado:

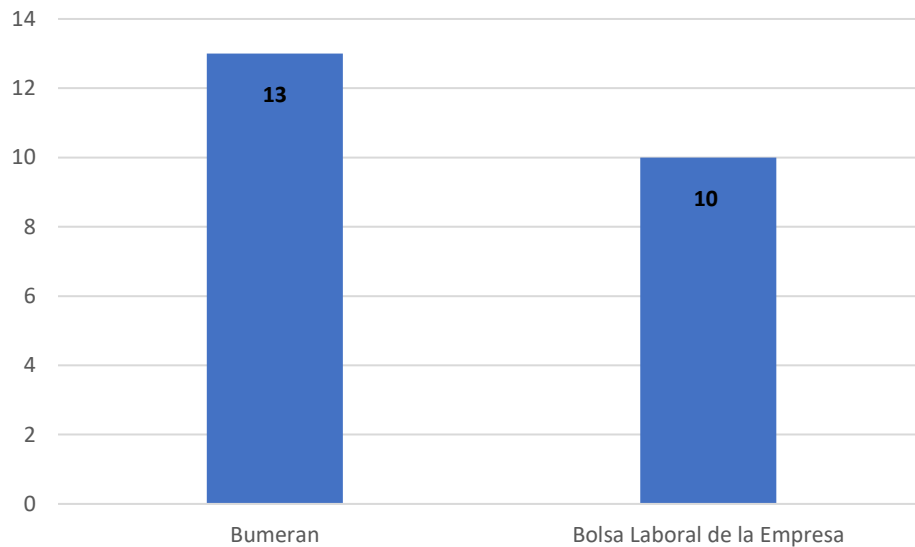
Cumplimiento del perfil														
Nombre Del Puesto		Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX - EW				Area		PLANTA CONCENTRADORA						
N°	Candidatos	Formación Requerida	Cursos Adicionales	Requisitos adicionales	Experiencia	Responsabilidades y Funciones						%	Estatus	Observaciones
		Colegiado de las carreras de Ingeniería Química o Ingeniería Metalúrgica	Especialización en Hidrometalurgia SX - EW del Cobre.	Inglés Intermedio, Sápido, Contar con licencia de conducir A1.	Mínimo de 10 años experiencia en operaciones mineras y 5 años ocupando posiciones de jefaturas en empresas mineras cupríferas.	Supervisar en terreno, los equipos especializados de las distintas fases y operaciones del proceso de SX.	Liderar la puesta en marcha y detenciones de la Planta, ya sea en condiciones normales o de emergencia.	Inspeccionar las piscinas de alimentación.	Controlar las variables de operación de los equipos involucrados en el sistema SX - EW.	Colaborar en las mantenencias programadas y de urgencia de la Planta.	Informar a su Superintendencia sobre las novedades relevantes en las operaciones.			
1	cdcdcdcdcd	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
2	efefefefefef	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
3	ghghghghgh	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
4	ijijijijijij	x	x	x	x	x	x	x		x	x	90%	Cumple el Perfil	
5	klklklklklkl	x	x	x	x		x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
6	mnmnmnmnm	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%	Cumple el Perfil	
7	opopopopop	x	x	x	x	x	x	x		x		80%	Cumple el Perfil	
8	qrqrqrqrqr	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	
9	stststststst	x	x	x	x	x	x	x		x		80%	Cumple el Perfil	
10	uxuxuxuxux	x	x	x	x		x	x	x	x		80%	Cumple el Perfil	
11	yzzyzyzyzy	x	x		x	x	x	x	x	x	x	90%	Cumple el Perfil	

Nota. En la tabla 9 se aprecia que los 11 candidatos incluidos poseen un cumplimiento de perfil como mínimo en un 80%, obteniendo un estatus que cumple con el perfil.

Por último, con los resultados obtenidos respecto a las fuentes de reclutamiento y la cantidad de candidatos recibidos.

Figura 10

Resultados de las antiguas Fuentes de Reclutamiento:

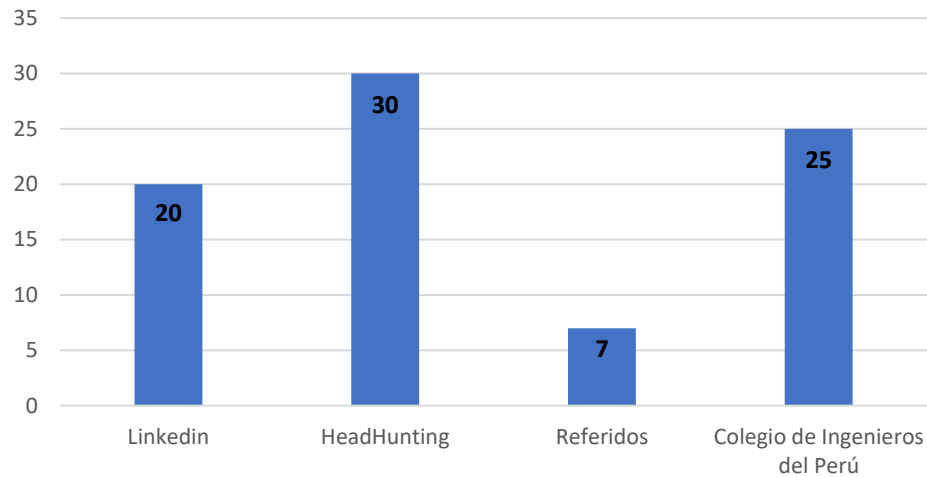


Nota. En la figura 10 se puede apreciar que solo se empleaba 2 fuentes de reclutamiento, teniendo como total 23 candidatos que aplicaron a la convocatoria para el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.

Posterior al nuevo diseño de diversificación de fuentes de reclutamiento y selección que se realizó en el presente trabajo se obtuvo las siguientes modificaciones:

Figura 11

Resultados de la Diversificación de Nuevas Fuentes de Reclutamiento:



Nota. En la figura 11 se puede apreciar que se aumentó 4 nuevas fuentes de reclutamiento, teniendo 82 candidatos en total que aplicaron la convocatoria para el cargo de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.

4.2 Análisis y Discusión de los Resultados Obtenidos

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tanto para el objetivo general y para los objetivos específicos:

El objetivo general se cumplió exitosamente, ya que se logró identificar y contratar al candidato más idóneo para el puesto de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, a pesar de las dificultades inherentes a la especialización del perfil y la escasez de profesionales en el mercado peruano. Este éxito se sustentó en:

1. Diseño de un proceso estructurado: Se adaptó el proceso de reclutamiento y selección a las necesidades específicas del puesto, incorporando

herramientas como entrevistas por competencias (metodología STAR), pruebas psicométricas (DISC, Wonderlic, Liderazgo Situacional), evaluaciones técnicas y los recursos tecnológicos como Teams, Skype, Whatsapp para las entrevistas.

2. Enfoque en competencias clave: Se evaluaron competencias requeridas para el puesto, como liderazgo, análisis crítico y toma de decisiones, comunicación, desarrollo de personas, generador de relaciones interpersonales y trabajo bajo presión, lo que permitió seleccionar a un profesional con habilidades técnicas y blandas alineadas al perfil.
3. Reducción de tiempos: El proceso se completó en un total de 52 días, considerado dentro del plazo establecido (60 días), demostrando eficiencia en la gestión de etapas como el filtro curricular, entrevistas y verificaciones.

Este resultado refuerza lo señalado por Martínez, O. y Vargas, T. (2019), quienes destacan que un proceso de reclutamiento dinámico y flexible es clave para identificar al candidato más apto. Además, la selección por competencias, como menciona Alles, M. (2000), permitió enfocarse en comportamientos predictores de un desempeño sobresaliente, más que en criterios tradicionales como edad o formación académica.

Para los objetivos específicos se obtuvieron los siguientes resultados:

Primer objetivo específico era Asegurar un alto nivel de adecuación entre los perfiles de los candidatos seleccionados y los requisitos técnicos del puesto; y se cumplió exitosamente. Para esto se tenía el indicador de logro: 80% de cumplimiento de requisitos técnicos, teniendo como resultado que todos los candidatos presentados

en los long lists cumplieron como mínimo con el 80% de los requisitos técnicos (Tablas 6, 7 y 8). Dentro de las herramientas claves se puede mencionar al: Filtro curricular y telefónico, donde se validaron aspectos relacionados con la experiencia en Plantas SX-EW, conocimientos en hidrometalurgia y liderazgo en gran minería. Así también, se utilizó la metodología del "semáforo" (verde/ámbar/rojo) que facilitó la identificación rápida de candidatos aptos. Esto nos brinda el soporte para confirmar lo propuesto por Ballesteros, C. (2024), que en el filtro telefónico se realizan preguntas detalladas y directas al posible candidato, de tal manera que se pueda reconocer con quienes se puede avanzar en el proceso de selección.

El segundo objetivo específico fue Ampliar el alcance del proceso de atracción de talento para incrementar la cantidad de candidatos participantes y se cumplió exitosamente. Como indicador de logro se propuso incorporar 4 nuevas fuentes de reclutamiento. Dentro de los resultados se diversificó las fuentes de reclutamiento pasando de solo 2 (Bumeran y bolsa laboral interna) que eran empleadas por nuestro cliente, llegándose a incluir 4 fuentes adicionales como: LinkedIn, headhunting, referidos y Colegio de Ingenieros del Perú, teniendo un resultado cuantitativo positivo ya que el número de candidatos reclutados aumento de 23 a 82 (Figura 10 y 11). Así también, la estrategia fue efectiva ya que ayudo fuertemente a técnicas como el headhunting y las alianzas con el Colegio de Ingenieros a acceder a profesionales pasivos (no activos en la búsqueda laboral), lo que fue crucial dado el nicho de especialización.

Los resultados obtenidos demuestran que:

1. La especialización del perfil requiere estrategias adaptadas: La combinación de herramientas tradicionales (entrevistas) y tecnológicas (plataformas virtuales como Skype, Whatsapp, etc.) optimizó el proceso, especialmente en un contexto de pandemia.
2. La diversificación de fuentes es vital para perfiles escasos: Como señaló Roman (2020), en sectores como la minería, la identificación de talento debe incluir canales no convencionales (ej. redes profesionales).
3. La evaluación por competencias reduce sesgos, las pruebas DISC, Wonderlic y Liderazgo Situacional, proporcionaron datos objetivos sobre habilidades blandas y cognitivas, complementando a la evaluación técnica.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 Limitaciones Encontradas en el Proceso de Intervención

El proceso de intervención enfrentó varias limitaciones significativas que requirieron adaptaciones estratégicas:

1. Modelo de selección inicial inadecuado: El proceso estándar del cliente demostró ser insuficiente para detectar candidatos idóneos, lo que llevó a implementar modificaciones sustanciales. Se incorporaron herramientas especializadas como entrevistas por competencias (metodología STAR) y pruebas psicométricas (DISC, Wonderlic), que permitieron evaluar tanto habilidades técnicas como competencias blandas esenciales para el puesto.

2. Escasez de profesionales especializados: La limitada formación en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre en el Perú redujo considerablemente el pool de candidatos calificados. Esta situación exigió ampliar las fuentes de reclutamiento a nivel internacional (especialmente Chile) y establecer alianzas con el Colegio de Ingenieros del Perú para identificar profesionales pasivos.

3. Limitaciones logísticas y tecnológicas: La dificultad de realizar evaluaciones presenciales con los candidatos debido a restricciones por la pandemia del COVID-19, esto se manejó mediante herramientas virtuales (Skype, WhatsApp, Teams). Aunque fue efectivo, este enfoque limitó la observación directa de comportamientos no verbales durante las entrevistas.

4. Coordinación compleja: Los horarios atípicos de los profesionales mineros (distintos regímenes) dificultaron la programación de entrevistas, requiriendo

flexibilidad en los horarios de evaluación y extendiendo ligeramente los tiempos del proceso.

Estas limitaciones resaltan la necesidad de desarrollar procesos de selección flexibles y adaptables, especialmente para perfiles altamente especializados en sectores como la minería.

5.2 Impacto a Nivel Profesional

La experiencia generó un impacto multidimensional en el desarrollo profesional:

Conocimientos adquiridos:

- Comprensión profunda de los procesos hidrometalúrgicos SX-EW del Cobre y su importancia en la industria cuprífera peruana.
- Dominio de técnicas avanzadas de evaluación por competencias aplicadas a perfiles técnicos seniors.
- Habilidad para realizar benchmarking competitivo en el sector minero.

Habilidades desarrolladas:

- Liderazgo estratégico: Gestión de un proceso crítico con alto impacto organizacional.
- Innovación en reclutamiento: Implementación de headhunting y minería de datos para perfiles escasos.
- Adaptabilidad tecnológica: Uso eficiente de plataformas virtuales para evaluaciones remotas.
- Análisis de datos: Interpretación integrada de resultados psicométricos, técnicos y conductuales.

Competencias fortalecidas:

- Planificación estratégica: Diseño de cronogramas ajustados a disponibilidades complejas.
- Comunicación asertiva: Interacción efectiva con profesionales seniors y altos ejecutivos.
- Toma de decisiones: Evaluación objetiva bajo presión con información limitada.

Esta experiencia demostró la importancia de que los psicólogos organizacionales desarrollen competencias técnicas sectoriales para gestionar procesos de selección especializados efectivamente.

5.3 Impacto en la Institución con los Resultados Hallados

Los resultados del proceso generaron los siguientes impactos:

Para el cliente minero:

- Fortalecimiento de su planta técnica con un profesional calificado en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.
- Establecimiento de un precedente para futuros procesos de selección de perfiles especializados.
- Actualización de bandas salariales competitivas basadas en datos de mercado recopilados.

Para la consultora:

- Posicionamiento como especialista en selección de perfiles técnicos mineros complejos.
- Desarrollo de un modelo replicable para procesos similares.

- Incremento del 30% en la base de datos de profesionales calificados en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.

Impacto organizacional:

- Reducción del tiempo promedio de contratación de 60 a 52 días para perfiles senior.
- Incremento del 78% en el número de candidatos calificados identificados.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas especializadas.

5.4 Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto

El desarrollo del trabajo de suficiencia profesional se realizó para una empresa minera de gran envergadura, ubicada en el departamento de Ica en la costa del Perú, donde la posición a cubrir fue la de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre, tomando como condiciones laborales, trabajar bajo régimen atípico de 9x5, traslados vía terrestre, dentro de un campamento minero, en horario de 12 horas, teniendo turno mañana y noche, donde la planta concentradora está ubicada a 30 minutos en transporte con camioneta.

Este trabajo contribuye significativamente al campo de la psicología organizacional:

Aporte teórico:

- Demostración de la efectividad del modelo STAR en evaluación de competencias técnicas.

- Validación de herramientas psicométricas (DISC, Wonderlic, Liderazgo Situacional) para perfiles de ingeniería senior.
- Integración de metodologías virtuales en procesos de selección para perfiles especializados (Skype, Whatsapp, Teams).

Aporte metodológico:

- Desarrollo de un sistema de evaluación por "semáforo" para filtrado curricular eficiente.
- Combinación de pruebas técnicas y psicológicas para perfiles complejos.

Aporte social:

- Contribución al desarrollo del capital humano especializado en minería cuprífera.
- Generación de insumos para mejorar los programas de formación en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.
- Fortalecimiento de la empleabilidad de profesionales en regiones mineras.

Este trabajo de suficiencia profesional evidencia la necesidad de que la psicología organizacional desarrolle enfoques especializados para sectores técnicos, combinando conocimiento psicológico con comprensión sectorial profunda.

CONCLUSIONES

- La efectividad del proceso, la incorporación de evaluación por competencias y herramientas psicométricas especializadas, demostró ser positiva para reconocer y seleccionar al candidato idóneo para un perfil técnico complejo y escaso en el mercado laboral peruano.
- La eficiencia en tiempos, el proceso se completó en 52 días (13% más rápido que el promedio del sector para perfiles similares), demostrando que una planificación detallada y la diversificación de fuentes de reclutamiento pueden optimizar los tiempos sin comprometer la calidad del mismo.
- El valor estratégico del mapeo de mercado de profesionales con la especialización requerida resalta la necesidad de desarrollar programas de formación en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre para fortalecer la competitividad minera del Perú.
- La Adaptabilidad tecnológica, el uso de plataformas virtuales demostró ser efectivo para evaluar candidatos en ubicaciones remotas, abriendo posibilidades para procesos de selección más inclusivos y eficientes.
- El Impacto organizacional, la contratación exitosa contribuyó directamente a la operatividad de la planta concentradora y generó aprendizajes valiosos para futuros procesos de selección en la empresa.
- Respecto al primer objetivo específico, se logró superar el indicador del 80% de cumplimiento de requisitos técnicos, gracias a la implementación del sistema

de "semáforo" para el filtrado curricular y el filtro telefónico, que permitió una evaluación objetiva y rápida.

- Respecto al segundo objetivo específico, se logró incorporar 4 nuevas fuentes de reclutamiento, logrando un incremento significativo en el número de candidatos (de 23 a 82).

RECOMENDACIONES

- Incorporar dentro de futuros procesos de selección el cuadro de cumplimiento de perfil para aumentar el porcentaje de probabilidad de éxito en la entrevista técnica de candidatos potenciales.
- Mantener actualizado el perfil de Ingeniero Senior de Hidrometalurgia SX-EW del Cobre para completar un proceso de selección exitoso, identificando lo que realmente necesita la empresa.
- Dentro de los instrumentos para la evaluación de competencias, sería de gran ayuda implementar la técnica del Assessment Center para detectar competencias en contextos específicos, ayudando a la toma de decisiones para la selección y futura contratación de los candidatos elegidos.
- Desarrollar estrategias de marca empleadora específicas para atraer profesionales pasivos en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.
- Brindar más recursos a nivel económico para citar a los candidatos de manera presencial y recabar mayor información y de esta manera enriquecer el feedback y otorgar mayor detalle del perfil psicolaboral de cada postulante al cliente minero.
- Hacer un seguimiento a los nuevos ingresos para medir el progreso de su adaptación a la nueva cultura organizacional y al nuevo puesto, y obtener un resultado del nivel de eficiencia del proceso de reclutamiento y selección.
- Al ser una posición de vital importancia y con escaso personal dentro del sector de gran minería del cobre, se sugiere establecer planes de formación,

capacitación interna y líneas de carrera para desarrollar el talento del personal y así cubrir cualquier incremento o reemplazo de vacantes dentro del área de planta concentradora.

- Establecer alianzas con universidades para desarrollar programas de especialización en Hidrometalurgia SX-EW del Cobre.
- Se recomienda aplicar pruebas psicosociales para hallar que condiciones psicológicas podrían generar una consecuencia física, mental o social a causa de la exposición al trabajo bajo periodos prolongados en el día y en la noche.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Editorial Norma.

<https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Amo, Arturo. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning.

<https://books.google.com.pe/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Arroyo, Brenda. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera – Arequipa 2018*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7ffa681c-d9fb-4ff4-9f2a-0f98c3843de4/content>

Ballesteros, Clara. (2024). *Los filtros telefónicos en los procesos de selección*. <https://empleabilidad.cayetano.edu.pe/noticias/los-filtros-telefonicos-en-los-procesos-de-seleccion/>

Asociación Internacional del Cobre – ICA. (14 abril 2023). *Demanda mundial del cobre se triplicará hacia el 2050*. <https://iimp.org.pe/institucional/noticias/demanda-mundial-del-cobre-se-triplicara-hacia-el-2050>

Boso, Roxana. (2012). *El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección*. Chrome

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6056/1/informe-psicolaboral-lineamientos-claves.pdf

Cámara de Comercio de Canadá. (26 setiembre 2024). Rómulo Mucho: “*Esperamos superar los US\$ 44 mil millones en exportación minera este año.*”
<https://www.canadaperu.org/en/node/17021>

Comisión Organizadora de Expocobre (2 setiembre 2024). *Principales compañías mineras presentarán conferencias magistrales en ExpoCobre 2024*.
<https://energiminas.com/2024/09/02/principales-companias-mineras-presentaran-conferencias-magistrales-en-expocobre-2024/>

Coindreau, Roberto. (2024). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?*
<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill 9na. Ed.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Dávila, Claudia. (2019). *Minería de datos a partir de la web para la mejora del proceso de reclutamiento de personal*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorioinstitucional.buap.mx/server/api/core/bitstreams/9e221201-3c17-4524-98b5-8762b09d7f13/content

Geoffroy, Roberto. (2016). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de una empresa minera*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139103/Propuesta-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-una-empresa-minera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lyons, Marlo (2025). *Use the STAR Interview Method to Land Your Next Job*.
<https://hbr.org/2025/02/use-the-star-interview-method-to-land-your-next-job>

Martínez, O. y Vargas, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013656>

Mendoza, Carolina. (2022). *Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto de una empresa minera*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12488/Proceso_MendozaCerron_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Migone, Juan. (2019). *Perfil de 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*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10571/Mejia_Mu%c3%b1oz_Lady_Grecia_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Energía y Minas del Perú – MINEM. (19 junio 2024). *MINEM: “Perú posee 110 millones de toneladas de cobre para poner en valor.”*
<https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/974936-minem-peru-posee-110-millones-de-toneladas-de-cobre-para-poner-en-valor>

Quispe, Clara. (2021). *Proceso de reclutamiento y selección en Compañía Minera Lincuna S.A.* <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9651>

Roman, Brandy. (2020). *Selección de personal de empresas mineras.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/26321/PT-2841.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rugama, K. y Cruz, J. (2019). *Proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal en la Empresa TAVICUSA, S.A con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2017-2019.* <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13266/1/19968.pdf>

Sánchez, A. y Saavedra, I. (2016). *La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de Lima.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/82d0945d-55c3-4ce8-b774-4b8a7bf35b20/content

Schmit, F. y Hunter, J. (1998). *The Validity and Utility of Selection Methods Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research* https://www.researchgate.net/publication/232564809_The_VValidity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology/link/53e2938f0cf216e8321e0625/download

Segovia, Paolo. (2022). *Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para un campamento en Cuzco, de una empresa privada de Lima Metropolitana.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/13037/Plan_SegoviaHerrera_Paolo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Servicio Nacional de Geología y Minería – Chile. (20 diciembre 2018). *Libro de Anuario de la Minería de Chile*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sernageomin.cl/wp-content/uploads/2019/06/Libro_Anuario_2018_.pdf

Sullivan, John. (2020). *Behavioral Interviews Are Dead – “How Will You Act Today” Is A Better Question*. <https://drjohnsullivan.com/articles/behavioral-interviews-are-dead-how-will-you-act-today-is-a-better-question/>

Urbina, Gregorio (2020). *Selección del personal basada en competencias y desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5360/T037-23464848_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yaranga, Modesto. (2018). *Liderazgo situacional y nivel de compromiso institucional. Vista Alegre - Ayacucho 2017*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20571/yaranga_am.pdf?sequence=1

Zavaleta, Caroline. (2024). *Proceso de selección de un puesto administrativo en una empresa de marketing y publicidad en Lima*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unife.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9bbe5126-79c1-46ac-9a05-cea9f1bd7f34/content

Anexo B: Test Wonderlic

TEST WONDERLIC

LEA ESTA PÁGINA CUIDADOSAMENTE Y SIGA LAS INSTRUCCIONES EXACTAMENTE. NO LEA OTRAS PÁGINAS HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE DEBE HACERLO. LOS PROBLEMAS DEBEN RESOLVERSE SIN LA AYUDA DE CALCULADORAS U OTROS DISPOSITIVOS QUE FACILITEN LAS SOLUCIONES.

Esta es una prueba de su capacidad para resolver problemas. La prueba se compone de preguntas de varios tipos. A continuación mostramos un ejemplo de pregunta y su correspondiente respuesta:

Ejemplo N° 1

COSECHAR es lo opuesto de:

1) obtener 2) alentar 3) continuar 4) existir 5) sembrar

La respuesta correcta es "sembrar". La palabra correcta tiene el número 5). Por lo tanto, el número 5 se escribe en la hoja de respuesta en el casillero N° 1 de los ejemplos.

Ejemplo N° 2

Responda usted mismo la siguiente pregunta:

El papel se vende a 23 centavos el cuaderno. ¿Cuánto costarán 4 cuadernos?

La respuesta correcta es 92 centavos. Debe escribirse "92" en la hoja de respuesta en el casillero N° 2 de los ejemplos.

Ejemplo N° 3

CASA/CAZA ¿Cuál es la relación entre el significado de estas palabras?

1) similar 2) opuesto 3) ni similar ni opuesto

La respuesta correcta es "ni similar ni opuesto", que es la respuesta número 3; todo lo que usted debe hacer es escribir el número "3" en la hoja de respuesta en el casillero N° 3 de los ejemplos.

Esta prueba se compone de 50 preguntas. Probablemente usted no tendrá tiempo de responder a todas ellas, pero aún así debe intentarlo. Después de que el examinador le indique que puede comenzar, tendrá exactamente 12 minutos para responder a tantas preguntas como pueda. No se apresure, porque podrá cometer errores y es necesario obtener la máxima cantidad de respuestas correctas. Las preguntas serán cada vez más difíciles y le recomendamos que las conteste en el orden en que aparecen. No se demore demasiado en resolver un problema. Una vez que la prueba comience, el examinador no responderá a ninguna consulta.

Ahora, deje el lápiz a un lado y espera hasta que el examinador le indique que debe comenzar.

No de Vuelta la hoja hasta que se le indique

1. El último mes del año es:

- 1) Enero 2) Marzo 3) Julio 4) Diciembre 5) Octubre

2. CAPTURAR es lo contrario de:

- 1) Colocar 2) Libertad 3) Arriesgar 4) Aventurar 5) Desagradar

3. Todas las palabras abajo citadas se parecen entre sí. ¿Cuál es la que menos parecido tiene con la otra?

- 1) Enero 2) Agosto 3) Miércoles 4) Octubre 5) Diciembre

4. Conteste Sí o No: R.P.I significa "ruegue a Dios por el"

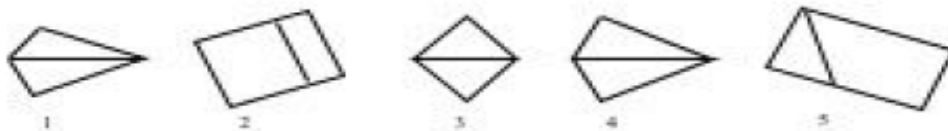
5. En las siguientes palabras: ¿Cuál es diferente de las otras?

- 1) Tropa 2) Grupo 3) Participar 4) Jauría 5) Cuadrilla

6. USUAL es lo contrario de:

- 1) Raro 2) Habitual 3) Regular 4) Constante 5) Siempre

7. ¿Con cuál figura puede hacerse dos triángulos equiláteros ?



8. Ve la fila de números abajo indicados. ¿Cuál número debe venir después?

- 8 4 2 1 1/2 1/4 1/8

9. Cliente – Consumidor, estas palabras tienen:

- 1) Significado igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

10. ¿Cuál de las palabras citadas abajo está relacionada con oler, como masticar está con dientes?

- 1) Dulce 2) Pestilencia 3) Olor 4) Nariz 5) Limpio

11. VERANO es lo contrario de:

- 1) Vacaciones 2) Otoño 3) Invierno 4) Primavera 5) Nieve

12. Un avión vuela 300 metros en $\frac{1}{2}$ segundo. A esta misma velocidad, ¿Cuántos metros recorrerá en 10 segundos?

13. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

- 1) Cierta 2) Falsa 3) No muy cierta

Estos niños son normales. Todos los niños normales son activos. Estos niños son activos.

14. REMOTO es lo contrario de:

1) Aislado 2) Cercano 3) Lejano 4) Precipitado 5) exacto

15. Se venden limones a 3 por 10 centavos. ¿Cuánto costará una docena y media?

16. ¿Cuántas de las 5 cantidades abajo indicadas son idénticas una a la otra?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	961011161
88884444	88884444

17. Imagine usted que acomoda las siguientes palabras de modo que hagan una afirmación cierta. Luego escriba la última letra de la última palabra como respuesta a este problema. Siempre un verbo oración una tiene.

18. Un niño de 5 años tiene una hermana que es de doble edad que él. Cuando el niño tenga 8 años, ¿Cuál será la edad de su hermana?

19. BAZO – VASO, estas palabras tienen:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorio

20. Suponga que las dos primeras afirmaciones son verdaderas. La última es:

1) Verdadera 2) Falsa 3) No muy cierta

Juan tiene la misma edad que María. María es menor que Guillermo. Juan es más joven que Guillermo

21. Un Negociante compra varios coches por \$4000.00, los vendió en \$5000.00, ganando \$50.00 en cada coche. ¿Cuántos coches compra?

22. Suponga que arregla las siguientes palabras de manera que haga una oración completa. Si es un razonamiento verdadero ponga una (V), si es falsa una (F):
Huevos ponen todos los pollos

23. Dos de los siguientes proverbios tienen igual significado. ¿Cuáles son?

- 1) Cada oveja con su pareja.
- 2) De tal palo, tal astilla.
- 3) Cría cuervos y te sacarán los ojos.
- 4) Dime con quien andas y te diré quien eres.
- 5) Son semillas del mismo granero.

24. Un Reloj se atrasa 1 minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos se atrasa por día?

25. HASTA-ASTA. Estas palabras tienen:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

26. Suponga que las dos primeras afirmaciones son correctas. La última es:

1) Verdadera 2) Falsa 3) No muy cierta

Todos los Cuáqueros son pacifistas. Algunas personas en este cuarto son cuáqueros.
Algunas personas en este cuarto son pacifistas.

27. En 30 días un niño ahorró \$1.⁰⁰ ¿Cuál fue su promedio de ahorro diario?

28. INGENIOSO – INGENUO, estas palabras tienen:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

29. 2 Hombres pescaron 36 pescados: "X" pesco 5 veces lo que "Y". ¿Cuántos Pesca "Y"?

30. Un depósito rectangular, completamente lleno, contiene 800 metros cúbicos de granos. Si el depósito tiene 8 metros de ancho y 10 metros de largo. ¿Qué profundidad tiene?

31. Uno de los siguientes números de la siguiente serie no encaja en la serie. ¿Cuál debe de estar en su lugar?

1/2 1/4 1/8 1/10 1/16 1/32

32. Conteste a esta pregunta "SI" o "NO": A.C. significa: "Antes de Cristo"

33. CREYENTE – CRÉDULO. Estas palabras tienen:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios

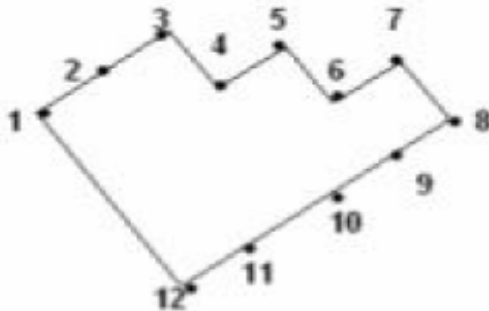
34. Una falda necesita $2\frac{1}{4}$ metros de tela. ¿Cuántas faldas pueden hacerse de 45 metros?

35. Un reloj estaba exacto al medio día del lunes. A las 2 p.m del Miércoles, tenía un retraso de 25 segundos. A la misma velocidad ¿Cuánto se retrasó en media hora?

36. Nuestro equipo de béisbol perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{8}$ de lo que jugaron. ¿Cuántos juegos jugaron en esta temporada?

37. ¿Cuál es el número que le sigue a los siguientes? 1 .5 .25 .125

38. Esta es una figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta, y estas pueden unirse de manera que formen un cuadrado perfecto. Trace mentalmente la línea uniendo los números y luego escriba esos números en la hoja de respuestas.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:

1) Significado Igual 2) Contradictorio 3) No son iguales ni contradictorios
Escoba nueva barre mejor Los zapatos viejos son más cómodos.

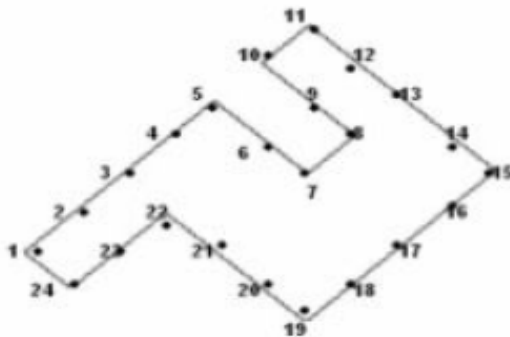
40. De los 5 nombres citados tienen igual significado ¿Cuáles son?

Ferrara J.D.	Ferrara J.D.
Villafaña M.O	Villafañe M.O
Díaz F.E	Díez F.E
Palomar A.V	Palomera A.V
Parrés A.O	Parrés A.O

41. Dos de los Proverbios abajo citados tienen igual significado, ¿Cuáles son?

- 1) El que está en el lodo querrá meter al otro
- 2) Más vale tarde que nunca
- 3) Con la vara que midas serás medido
- 4) Mal de muchos, consuelo de tontos
- 5) Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirlos de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntando dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.



43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?

10 1 .99 .33 11

44. Los significados de las siguientes oraciones son:

1) Semejantes 2) Contradictorios 3) No son iguales ni contradictorios
Nadie se arrepintió jamás de su honestidad. La honestidad se elogia pero no se paga.

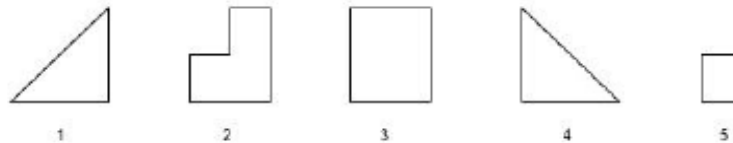
45. un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de Manzanas a \$1.80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda ¿A que precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total? 0,2

46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?
1) Colonia 2) Compañero 3) Bandada 4) Manojó 5) Constelación

47. Suponga que las dos Primeras afirmaciones son ciertas. La última es:
1) Verdadera 2) Falsa 3) Dudoso
Algunos grandes hombres son ridiculizados
Yo he sido ridiculizado
Yo soy un gran hombre

48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. "X" invierte \$4500.00, "Y" invierte \$3500.00 y "Z" invierte \$2000.00. Si las ganancias son de \$1500.00 ¿Cuánto menos recibe "X" de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?

49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles cuatro son?



50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, una página contiene 1,200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1,500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?

Anexo C: Test Liderazgo Situacional

PARTE A: TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar al grupo solo. B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos. C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida. D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
<p>9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas. B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos. C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente. D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>
<p>10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control. B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente. C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola. D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.</p>
<p>11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas. B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones. C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras. D. Continuar dejando al grupo solo.</p>
<p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	<p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas. B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos. C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p>

Anexo D: Consentimiento Informado

FORMULARIO DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Mediante el presente formulario, declaro que he sido informado de lo siguiente:

Que, para efectos de participar en el proceso de selección, resulta necesario que la Empresa realice el tratamiento de mis datos personales contenidos en mi currículum vitae y otros que serán solicitados y obtenidos durante el proceso de selección, los mismos que pasarán a integrar el banco de datos denominado "POSTULANTES" de titularidad de _____, domiciliada en _____, Provincia y Departamento de Lima y que tiene por finalidad la selección de candidatos para su contratación en posiciones de la empresa.

Que, el tratamiento que realizará la Empresa consiste en recopilar, registrar, organizar, almacenar, consultar, extraer y utilizar los datos personales indicados para efectos de ser evaluado y verificar si cumpla con el perfil requerido por la empresa. Asimismo, podrá corroborar mis datos personales con otras fuentes accesibles al público o privadas.

Que, una vez concluido el proceso de selección y de no haber sido seleccionado, mis datos personales podrán permanecer en el referido banco de datos a fin de ser convocado para otros procesos de selección de personal, por el plazo de 3 años

Que, puedo ejercer mis derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en los términos previstos en la Ley N° 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-2013-JUS.

Que, al firmar el presente documento, otorgo mi consentimiento a la Empresa para que realice el tratamiento de mis datos personales, contenidos en mi currículum vitae y otros que serán solicitados y obtenidos durante el proceso de selección indicado, de acuerdo a lo informado en el presente documento.

Firma:

Nombre:

N° DNI:

Fecha: