



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
VENDEDORES DE CAMPO EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DE
ALTA ROTACIÓN

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

AUTORA: ALEXANDRA MILAGROS CANDELA CORO

ASESORA: MG. ANA LORENA ELGUERA PAJARES

LIMA – PERÚ

2026

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

La egresada:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	CANDELA CORO, ALEXANDRA MILAGROS.

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertenciente al programa de la **carrera profesional de Psicología**, autora del trabajo titulado: Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo en una empresa de consumo masivo de alta rotación, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el **título profesional** bajo la modalidad de **trabajo de suficiencia profesional**.

En calidad de docente asesor de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	ELGUERA PAJARES, ANA LORENA	PSICOLOGÍA	ASESOR

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 **15%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3572700117**; fecha de entrega: **17-05-2026**).
- 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, 21 de mayo del año 2026.**



Firma del asesor
N° DNI: 10614540
ORCID: 0000-0003-2163-6502

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Britta Sabine Baethge Talledo
Presidente

Mg. Mario Alberto Gallardo Vela
Vocal

Mg. Claudia Anabel Vasquez Cardenas
Secretaria

DEDICATORIA

A mi familia; Dante, Angélica y Jenedyt; quienes me apoyaron a lo largo de toda mi carrera y me motivaron a no rendirme. Ellos han sido un pilar fundamental, acompañándome en cada momento difícil.

A mi pareja, Nicolas, por su apoyo incondicional y por impulsarme a seguir adelante a pesar de las adversidades que surgieron en el camino.

A quienes hoy ya no me acompañan, pero que continúan alentándome desde lo más profundo de mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme fortaleza y por enviarme personas maravillosas a lo largo de este tiempo, quienes se convirtieron en un gran soporte tanto en mi desarrollo profesional como personal.

A mis padres, por acompañarme en cada paso durante la elaboración de este proyecto y en mi formación profesional, ofreciéndome siempre su guía y apoyo incondicional.

A mis amigos Luis, Estrella, Ángela, Gino, Arturo, Breayand e Issel por estar presentes en todos los momentos importantes y por brindarme palabras de aliento cuando más las necesitaba.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN1

CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO3

1. Descripción de la Empresa.....3

2. Puesto Desempeñado5

3. Línea de Investigación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO9

1. Fundamentos del Reclutamiento y Selección9

1.1 Definición y objetivos del reclutamiento9

1.2. Definición y objetivos de la selección.....11

1.3. Diferencias y complementariedad entre reclutamiento y selección12

1.4. Sesgos y buenas prácticas en reclutamiento y selección14

2. Proceso de reclutamiento.....15

2.1. Reclutamiento en empresas de consumo masivo15

2.2. Retos del reclutamiento en contextos de alta rotación16

3. Procesos de Selección17

3.1. Evaluación Integral.....17

3.2. Modelo STAR:20

3.3. Modelo de Gestión de Mejora Continua (Ciclo PDCA):21

4. Vendedores de Campo en Empresas de Consumo Masivo	22
4.1. Perfil del puesto de vendedor de campo.....	22
4.2. Factores de rotación en puestos de consumo masivo	24
4.3. Impacto de la rotación en las empresas de consumo masivo	25
5. Antecedentes	26
5.1. Antecedentes nacionales.....	26
5.2. Antecedentes internacionales	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	32
1.Contextualización y Justificación del Problema Contextualización del Problema	32
1.1. Contextualización del Problema.....	32
1.2. Justificación del Problema.....	33
2.Intervención	34
2.1. Objetivos de la intervención.....	35
2.1.1. Objetivo general	35
2.1.2. Objetivo específico.....	35
2.1.3. Indicadores de logro	35
2.2. Público Objetivo.....	36
2.2.1. Criterios de Inclusión	38
2.2.2. Criterios de Exclusión	38
2.3. Descripción del Plan de Intervención.....	39

2.4.	Metodología Empleada en el caso	48
2.4.1.	Descripción de los Instrumentos	48
2.4.1.1.	Entrevista por competencias (semi estructurado).....	48
2.4.2.	Procedimiento	51
2.5.	Monitoreo y Evaluación de la Intervención	54
2.5.1.	Indicador de rotación.....	54
2.5.2.	Indicador de permanencia	57
2.5.3.	Indicador de motivo de rotación.	60
3.	Consideraciones éticas	63
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS	65
	CAPITULO V. REFLEXION DE LA EXPERIENCIA.....	80
1.	Limitaciones encontradas en el proceso de intervención	80
2.	Impacto a nivel profesional	81
3.	Impacto en la institución con los resultados hallados	82
4.	Aporte en el área psicológica y en el contexto	84
	CONCLUSIONES.....	87
	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS	91

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Número de trabajadores por sucursales	3
Tabla 2. Evaluación de criterio de jueces.....	50
Tabla 3. Indicador de rotación de vendedores de campo -2023.....	55
Tabla 4. Indicador de rotación de vendedores de campo -2024.....	56
Tabla 5. Indicador de rotación de vendedores de campo -2025.....	57
Tabla 6. Indicador de permanencia - 2023	58
Tabla 7. Indicador de permanencia - 2024.....	59
Tabla 8. Indicador de permanencia - 2025	60
Tabla 9. Indicador de motivo de rotación - 2023	61
Tabla 10. Indicador de motivo de rotación - 2024	62
Tabla 11. Indicador de motivo de rotación - 2025	63
Tabla 12. Base de postulantes 2023-2024-2025	67
Tabla 13. Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2023 ...	69
Tabla 14. Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2024 ...	70
Tabla 15. Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2025 ...	71
Tabla 16. Indicador de rotación de rotación año 2023,2024 y 2025	72
Tabla 17. Gastos operativos del proceso de selección 2023 - 2024 y 2025.....	73
Tabla 18 Gasto promedio mensual de personal cesado 2023 - 2024 y 2025.	74

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Organigrama de la empresa	6
Figura 2. Organigrama del área de recursos humanos	7
Figura 3. Perfil de puesto.	37
Figura 4. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.....	45
Figura 5 Flujograma del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección	47
Figura 6. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.....	53

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan que sus colaboradores alcancen los objetivos y metas organizacionales; por ello, resulta fundamental contar con personal calificado que se identifique con la cultura y los valores de la empresa. En este contexto, y considerando las necesidades actuales de las organizaciones, el presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo implementar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo en una empresa de consumo masivo.

Para poder lograrlo, se realizó un diagnóstico situacional a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los responsables directos del proceso, así como la elaboración de un análisis FODA, lo cual permitió contar con una base sólida para el diseño del plan de mejora. Como resultado de este análisis, en el proceso de reclutamiento se incorporaron nuevas fuentes de captación, tales como el programa de referidos, el uso de redes sociales y la publicación de los puestos en el frontis de la empresa. De igual manera, en el proceso de selección se aplicaron pruebas de conocimiento, entrevistas por competencias y dinámicas de *role play*, con la finalidad de identificar al perfil más idóneo para el puesto de vendedor de campo.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir del análisis del indicador de rotación evidenciaron una disminución significativa al comparar los años 2023, 2024 y 2025, lo que demuestra una mayor retención del talento humano. En ese sentido, se concluye que el proceso de reclutamiento y selección debe actualizarse de manera continua, considerando las nuevas tendencias del mercado y la realidad organizacional, con el fin de mantener su eficacia a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, rotación de personal, mejora continua

ABSTRACT

Currently, companies seek to ensure that their employees achieve organizational objectives and goals; therefore, it is essential to have qualified personnel who identify with the company's culture and values. In this context, and considering the current needs of organizations, the objective of this professional sufficiency project was to implement an improvement plan in the recruitment and selection process of field sales representatives in a mass consumption company.

To achieve this objective, a situational diagnosis was conducted through semi-structured interviews applied to the individuals directly responsible for the process, as well as the development of a SWOT analysis, which provided a solid foundation for the design of the improvement plan. As a result of this analysis, new recruitment sources were incorporated, such as an employee referral program and the use of social media. Likewise, in the selection process, knowledge tests, competency-based interviews, and *role-play* activities were applied in order to identify the most suitable profile for the position of field sales representative.

Finally, the results obtained from the analysis of the turnover indicator showed a significant decrease when comparing the years 2023, 2024, and 2025, which demonstrates greater retention of human talent. In this regard, it is concluded that the recruitment and selection process must be continuously updated, taking into account new trends and the organizational context, in order to maintain its effectiveness over time.

Keywords: recruitment, selection, staff turnover, continuous improvement

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una fase clave para asegurar el óptimo desempeño y funcionamiento de una empresa. A lo largo del tiempo, estos procesos han evolucionado con la finalidad de adaptarse a las necesidades y exigencias propias de cada organización. Si bien se trata de conceptos estandarizados en el ámbito laboral, su aplicación práctica puede presentar variaciones según los requerimientos del puesto a cubrir. En este sentido, el presente trabajo de suficiencia profesional tiene como fin describir la experiencia desarrollada en una empresa de consumo masivo, en la cual se asumió la responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección en un sector con altos niveles de rotación, especialmente en el puesto de vendedores de campo.

La siguiente intervención se encuentra estructurada en cinco capítulos, los cuales permiten una comprensión completa de su aplicación. En el Capítulo I se describe la experiencia realizada en una empresa de consumo masivo dedicada a la distribución y comercialización de productos de alta rotación. Asimismo, se detalla el puesto desempeñado durante la experiencia profesional, el cual fue de Asistente de Selección y Desarrollo, orientado a brindar apoyo en los procesos de atracción, evaluación y selección del talento humano.

Por su parte, el Capítulo II describe las bases teóricas que sustentan la intervención, explicando conceptos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal, antecedentes relevantes y otros enfoques teóricos vinculados al desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional. En el Capítulo III se define la problemática principal que motivó la realización de la intervención, la cual es la alta rotación de personal en la empresa. Además, se describe el procedimiento

aplicado para la implementación exitosa del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección.

Finalmente, los Capítulos IV y V exponen los resultados obtenidos y la reflexión final sobre la intervención realizada, evidenciando una disminución de los índices de rotación mediante una comparación de los años 2023, 2024 y 2025.

CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1. Descripción de la Empresa

La institución en donde se desarrolló la experiencia profesional es una empresa peruana dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, tales como cigarrillos, bebidas, licores y golosinas. Desde su fundación en el año 2007, ha consolidado una sólida presencia en el mercado nacional. Para los fines del presente trabajo, se tomará como referencia la experiencia realizada en la sede principal ubicada en el distrito de Ate, Lima. No obstante, la empresa cuenta con ocho sucursales a nivel nacional: Arequipa, Chiclayo, Pucallpa, Trujillo, Huancayo, Ica, Junín y Piura, sumando un total de 684 trabajadores dentro de planilla.

Tabla 1.

Número de trabajadores por sucursales

SUCURSAL	NUMERO DE TRABAJADORES
Lima	451
Arequipa	107
Chiclayo	15
Pucallpa	17
Trujillo	17
Huancayo	11
Ica	31
Junín	15

Respecto a la misión de la distribuidora, esta se define como: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de marcas líderes, brindar una excelente calidad de productos, eficiencia y responsabilidad. Trabajamos para generar valor agregado y ser factor de desarrollo y crecimiento sostenible no solo para nuestra organización, sino también para nuestros socios comerciales y clientes.”

Por su parte, la visión institucional es: “Ser la primera opción de distribución tanto para proveedores como clientes y contar con mayor presencia en el mercado nacional.”

Por otro lado, la organización cuenta con 6 valores fundamentales:

- Adaptabilidad: Capacidad para aprender de los cambios constantes y utilizarlos como impulso para innovar y mejorar continuamente.
- Eficacia: Habilidad para generar cambios positivos en las decisiones y en las operaciones, logrando resultados oportunos y de calidad.
- Iniciativa individual: Disposición de cada persona para proponer ideas y soluciones que contribuyan a mejorar el desempeño y alcanzar una mayor efectividad.
- Respeto: Trato dirigido hacia clientes, colegas y proveedores, con el fin de fortalecer la productividad y el trabajo en equipo.
- Trabajo en equipo: Colaboración y apoyo mutuo entre trabajadores, proveedores y colegas para alcanzar metas comunes y lograr el éxito colectivo.
- Transparencia: Creación de un entorno de confianza basado en el acceso claro a la información, la comunicación abierta y la participación de todos en la toma de

decisiones.

2. Puesto Desempeñado

El puesto desempeñado durante la experiencia profesional fue el de Asistente de Selección y Desarrollo, el cual se enfocó en apoyar de manera eficiente y proactiva los procesos de atracción, evaluación y selección de talento, garantizando que cada etapa se ejecute con calidad y estando alineados a los valores y necesidades estratégicas de la distribuidora.

El proceso de reclutamiento y selección se encontraba centralizado en la sede principal de Lima, siendo gestionado por la psicóloga organizacional a cargo y reportando directamente al Gerente de Recursos Humanos.

Las principales funciones desempeñadas fueron las siguientes:

- Elaborar el perfil de puesto, con el propósito de definir funciones, competencias y capacidades, garantizando que el postulante esté alineado con las necesidades de la organización.
- Publicar ofertas de empleo en plataformas autorizadas por la empresa, asegurando una redacción clara y alineada al perfil solicitado.
- Realizar entrevistas iniciales para validar disponibilidad y competencias básicas.
- Aplicar pruebas de conocimiento, de competencias o de simulación (*role playing*) según los procedimientos establecidos, con la finalidad de encontrar a los candidatos idóneos.
- Coordinar entrevistas entre candidatos y responsables de área para seleccionar al candidato ideal.

- Brindar seguimiento a los candidatos, informando el resultado del proceso de reclutamiento y selección.
- Gestionar la documentación necesaria para el proceso de contratación y apoyar el ingreso de nuevos trabajadores.

Figura 1

Organigrama de la empresa

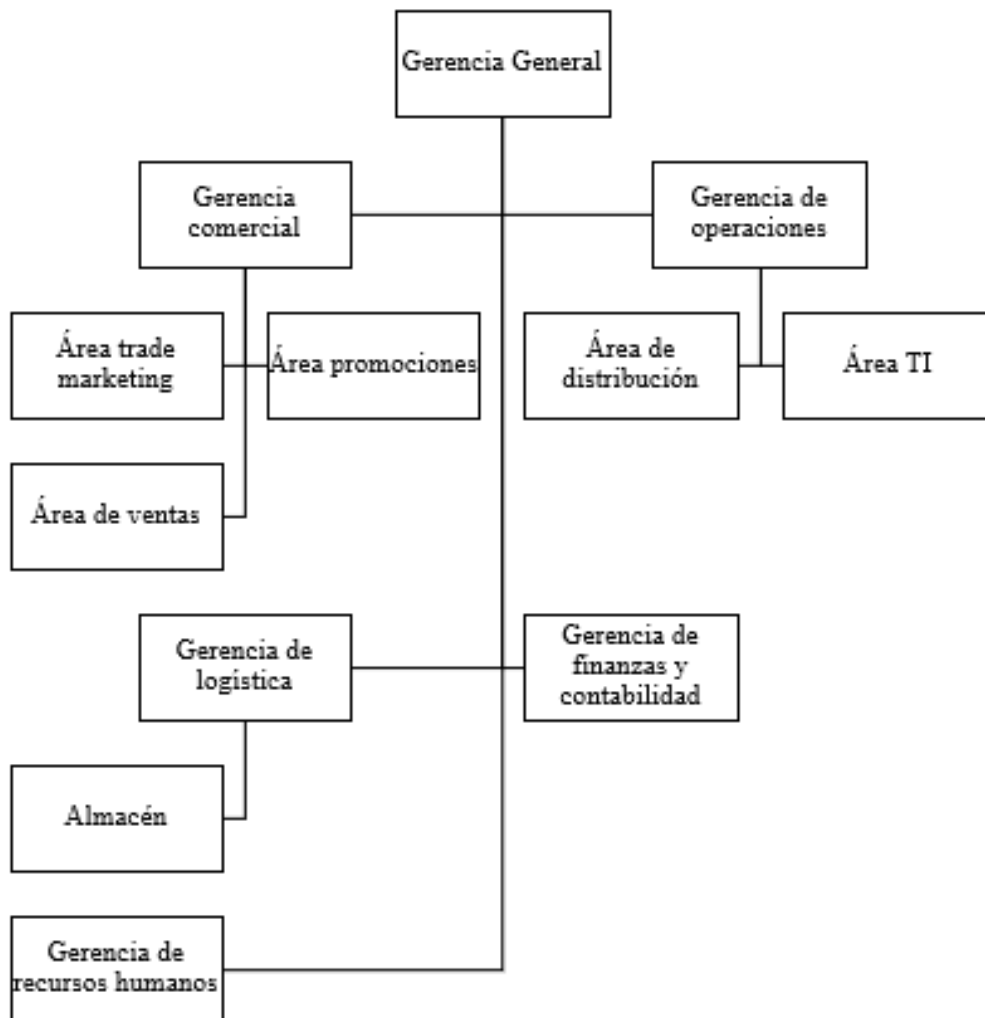
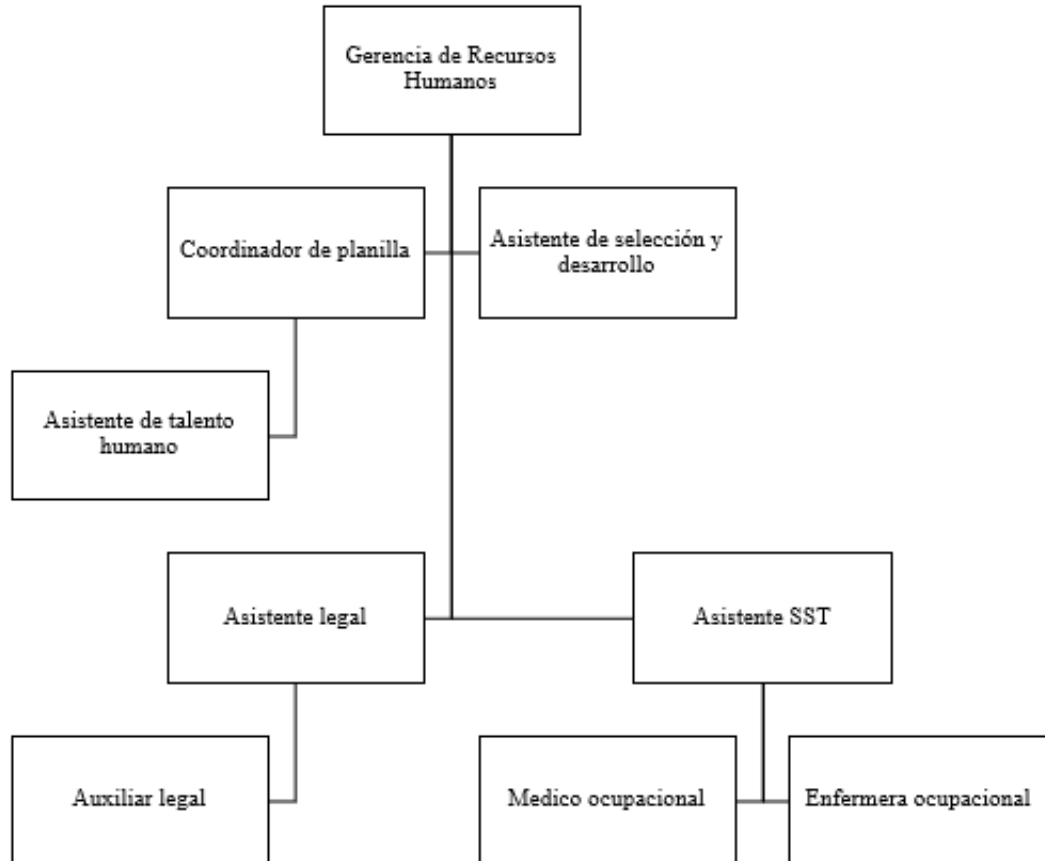


Figura 2

Organigrama del área de recursos humanos



3. Línea de Investigación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El presente trabajo de suficiencia profesional se enmarcó en la línea de investigación de Comportamiento Organizacional, debido a que se buscó optimizar el proceso de selección de personal mediante la implementación de pruebas conocimiento, evaluación por competencias y técnicas *role playing*, ajustadas según el perfil y las exigencias de cada puesto, a fin de reducir la rotación y contribuir equidad en el proceso de reclutamiento y selección.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se abordó

la ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, dado que la disminución de la rotación de personal permitió capacitar de manera eficiente al personal permanente de la empresa, evitando la necesidad de destinar recursos excesivos a la formación de nuevos ingresos. Esta mejora impactó de manera positiva en la productividad y eficiencia de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Fundamentos del Reclutamiento y Selección

En la actualidad, las empresas buscan contar con personal idóneo que contribuya a mejorar la productividad y al logro de las metas establecidas. Este objetivo se alcanza a través de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual resulta indispensable para brindar un servicio de calidad. Para lograrlo, es necesario considerar integralmente los procesos, direcciones y gestiones de la etapa de reclutamiento y selección del talento humano, debido a que estos permiten identificar y evaluar las habilidades técnicas, científicas y los conocimientos necesarios que garanticen un desempeño eficiente y alineado con los objetivos organizacionales (Yagual, 2023).

1.1 Definición y objetivos del reclutamiento

Chiavenato (2017) define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos y técnicas destinados a atraer personal calificado para ocupar un puesto dentro de una institución; se considera un sistema mediante el cual la organización se proyecta en el mercado laboral para captar la mayor cantidad posible de candidatos y conformar un banco de postulantes que permita seleccionar al que mejor se ajuste a sus necesidades presentes y futuras. Este proceso requiere una planificación rigurosa que abarca tres fases fundamentales: la investigación interna sobre las necesidades de personal, la investigación externa del mercado laboral y la definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

De igual modo, Werther y Davis (2008) mencionan que el proceso de reclutamiento inicia con la identificación del talento, es decir, la búsqueda de candidatos conforme a la descripción del puesto para atraer a los solicitantes más adecuados; en esta etapa, el departamento de Recursos Humanos debe actuar de manera ética, veraz y competitiva para obtener a los mejores prospectos.

Asimismo, Bolaños (2020) afirma que el reclutamiento consiste en la búsqueda de personas interesadas en participar en un proceso de selección para un puesto específico, con el fin de atraer candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil del puesto y que compartan los valores y cultura de la organización. Este proceso debe adaptarse a las tendencias actuales de las organizaciones, caracterizadas por la innovación y el cambio, a fin de mantener una competitividad en el mercado. Esto implica mejorar y actualizar los procesos y técnicas empleadas en el reclutamiento, de manera que faciliten una gestión más eficiente del talento humano (Carrasco y Gomez, 2023).

De acuerdo con la información revisada, Espinoza (2023) coincide y plantea los siguientes objetivos del proceso de reclutamiento, los cuales están alineados con las buenas prácticas organizaciones, tales como:

- Atraer candidatos idóneos que encajen con el perfil del puesto y la cultura organizacional de la empresa, asegurando que las personas seleccionadas puedan integrarse eficientemente y aportar al éxito a largo plazo.
- Elaborar una base de datos de postulantes de alta calidad, los cuales contribuyan significativamente a la productividad de la organización una vez seleccionados.
- Garantizar la diversidad, equidad e inclusión con el fin de generar un grupo

de candidatos diversos en el proceso de reclutamiento, lo que enriquecerá el equipo y mejorará la productividad una vez culminada el proceso de selección.

- Optimizar continuamente los proceso y técnicas de reclutamiento, teniendo en cuenta las buenas prácticas y tendencias del mercado para mantener la eficiencia y efectividad del proceso.

1.2. Definición y objetivos de la selección

Una vez desarrollado el proceso de reclutamiento, considerando el perfil del puesto y la cultura organizacional de la empresa, se obtiene una base de postulantes que deberán atravesar diversos filtros, pruebas y evaluaciones durante el proceso de selección, el cual es una etapa tan importante y fundamental como la etapa previa de reclutamiento.

Es por ello, Werther y Davis (2008) afirma que el proceso de selección es independiente y consiste en evaluar y comparar a los candidatos reclutados para identificar a la persona que mejor se ajuste a las necesidades de la organización y tomar la decisión final sobre el postulante más adecuado.

A su vez, Bolaños (2020) afirma que el proceso de selección es de gran relevancia, pues implica un procedimiento ordenado en el que se emplean diversas herramientas y estrategias para evaluar y elegir al mejor prospecto para la organización. Sin embargo, muchas instituciones, en su afán por alcanzar sus objetivos, no ejecutan este proceso de manera adecuada, lo que genera consecuencias tanto internas como externas para la organización.

De igual modo, Chiavenato (2017) menciona a la selección de personal como

una etapa continua de comparación y decisión en la que se eligen los candidatos que poseen las competencias necesarias para el puesto, por lo que el reclutamiento y la selección constituyen un proceso continuo y complementario dentro de la gestión del talento humano. Para el presente trabajo de suficiencia profesional, se consideraron los objetivos del proceso de selección propuestos por Chiavenato, los cuales se orientan:

- Elegir al candidato adecuado para el puesto, mediante la comparación de los requisitos del cargo con el perfil de los postulantes disponibles en la base de candidatos.
- Reducir los riesgos y costos asociados a una mala contratación, buscando minimizar los errores en la selección que generan rotación de personal y afectan la estabilidad organizacional.
- Predecir el desempeño futuro del candidato a través de la aplicación de técnicas como pruebas, entrevistas y análisis de antecedentes, que permiten evaluar sus capacidades, competencias y potencial laboral.
- Asegurar la relación entre la persona y la organización evaluando la compatibilidad entre los valores, la cultura organizacional y las características del postulante.
- Utilizar técnicas válidas y confiables en la toma de decisiones, con el fin de seleccionar al personal idóneo de manera objetiva y eficiente.

1.3. Diferencias y complementariedad entre reclutamiento y selección

Dessler y Varela (2004) menciona que el proceso de reclutamiento consiste en convocar a un grupo de solicitantes a través del reclutamiento interno y externo, en

el cual se utiliza diferentes fuentes. En esta etapa su importancia radica en la cantidad de candidatos obtenidos, debido que esto permite que la contratación sea más selectiva. A su vez, señala que el proceso de selección es riguroso porque requiere analizar cuidadosamente a los candidatos, considerando que sus habilidades y atributos deben ajustarse tanto al puesto como a la organización. Por ello, enfatiza que la calidad del proceso de selección dependerá directamente de la efectividad del reclutamiento.

De igual manera, Bazán y Tejedor (2022) mencionan que el sistema de reclutamiento es un proceso desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos y surge a partir de la necesidad de cubrir una vacante potencial; dicho proceso inicia con la solicitud de la vacante y culmina con la elaboración de una lista de postulantes elegibles. Para este fin, es necesario analizar el Manual Descriptivo de puestos (Manual de Organización y Funciones - MOF). A su vez, el proceso de selección busca escoger al candidato más idóneo, considerando también el MOF, dado que se requiere identificar a los candidatos que cumplan con los conocimientos y habilidades mínimas para desempeñar el cargo.

Asimismo, Werther y Davis (2008) afirman que el proceso de reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos conforme a la descripción del puesto, con la finalidad de atraer al más adecuado; por ello, el personal encargado del proceso debe actuar de manera ética, veraz y competitiva para obtener los mejores prospectos. Por su parte, el proceso de selección consiste en evaluar y comparar a los candidatos reclutados, verificar quién se ajusta mejor a las necesidades de la organización y tomar una decisión final. Los autores señalan que, aunque el proceso de reclutamiento y selección son fases independientes, también están estrechamente

relacionados, pues el reclutamiento antecede al proceso de selección; debido a ello, es fundamental contar con un buen reclutamiento para asegurar una selección eficaz y proporcionar a la organización un capital humano competente y activo.

1.4. Sesgos y buenas prácticas en reclutamiento y selección

Riggio (2021) afirma que la visualización y categorización de los sesgos cognitivos nos ayuda a comprender la problemática y las implicaciones éticas dentro del proceso de reclutamiento y selección. Estos sesgos generan actos de discriminación, reducen la efectividad del proceso y producen desigualdad de oportunidades; los cuales aparecen especialmente en dos momentos fundamentales: en el reclutamiento y la entrevista de selección, etapas en las que pueden convertirse en una barrera para escoger al postulante más adecuado.

Asimismo, Moine, Tamagno y Fraire (2022) menciona que los sesgos se manifiestan cuando los reclutadores muestran preferencia por ciertos candidatos que coinciden con sus opiniones o características personales, lo que afecta la objetividad del proceso.

Por otro lado, Nunes (2025) también señala la presencia de sesgos en la etapa de preselección y selección final, destacando que algunos de estos están relacionados con fallos técnicos, muchas veces generados por los algoritmos de las herramientas utilizadas para filtrar postulantes. Estos errores algorítmicos pueden reforzar desigualdades y limitar la diversidad en los procesos de contratación.

2. Proceso de reclutamiento

2.1. Reclutamiento en empresas de consumo masivo

Las empresas de consumo masivo son aquellas que producen o distribuyen bienes de alta rotación; es decir, productos que son adquiridos y utilizados con frecuencia por la población. Dentro de esta categoría se incluyen las empresas de alimentos, bebidas, productos de limpieza y artículos farmacéuticos, los cuales cuentan con gran cantidad de colaboradores enfocados en el área comercial. Sin embargo, en estos puestos suele presentarse una alta rotación de personal, esto ocurre porque muchos trabajadores optan por empleos que les ofrezcan mejores oportunidades salariales, así como mayor flexibilidad horaria, un clima laboral más favorable, entre otras razones que influyen en su decisión de permanecer o cambiar de empresa (Aguirre y Granda, 2024).

Debido al rubro y la alta rotación, es necesario ajustar el proceso de reclutamiento a la situación y a la demanda de cubrir los puestos vacantes. Siendo el reclutamiento masivo la estrategia más aceptable, ya que los procesos de contratación deben realizarse en el menor tiempo posible. Para llevarlo a cabo, es fundamental atraer a una gran cantidad de postulantes, quienes deben ser captados de manera atractiva con el fin de asegurar la mayor tasa de asistencia a las entrevistas. Para ello, es importante contar con un equipo que utilice plataformas adecuadas y que actualice constantemente la información del perfil requerido, garantizando mejores resultados (Trejo, 2022).

De igual forma, Diaz (2019) señala que el reclutamiento masivo es un método apropiado dependiendo de la situación en la que se ejecuta, siendo una de las principales razones el reemplazo de personal a gran escala, algo común en el

sector de consumo masivo debido a la alta rotación. Con la finalidad de lograr un proceso eficiente, es necesario considerar tres métricas fundamentales: la primera es la calidad, que se refiere a que los postulantes se ajusten a la cultura organizacional; el tiempo, que mide el periodo que transcurre desde la publicación del aviso hasta la contratación del candidato y, finalmente, la satisfacción, relacionada tanto con la percepción del candidato durante todo el proceso de entrevista y la satisfacción de las jefaturas respecto al postulante presentado.

2.2. Retos del reclutamiento en contextos de alta rotación

Actualmente, el factor humano constituye un recurso fundamental dentro de una organización; por ello, se busca evitar la rotación de personal y retener el talento humano. Debido a que, la rotación genera altos costos para la empresa, ya que un nuevo colaborador debe adaptarse a sus funciones y recibir capacitación, siendo este proceso una inversión adicional de tiempo y recursos. Asimismo, la rotación de personal es un problema frecuente en muchas organizaciones, en este sentido, comprender dichos factores resulta clave para implementar estrategias efectivas en el proceso de reclutamiento y así lograr un impacto en la retención de personal (Escalante y Olascuaga, 2021).

Teniendo en cuenta el contexto de alta rotación la estrategia más utilizada en este proceso es el reclutamiento masivo, debido que permite al equipo de recursos humanos captar una gran cantidad de postulantes y seleccionar a los más adecuados para ocupar los distintos puestos. Sin embargo, esta estrategia presenta desafíos importantes que deben considerarse para garantizar un proceso de reclutamiento eficiente y efectivo (Aponte, Espinoza, Mesias, Moreno y soto,

2023):

- Volumen de candidatos: La gran cantidad de postulantes puede dificultar la gestión de solicitudes, especialmente si no se cuenta con un sistema de seguimiento eficiente.
- Cantidad vs calidad: La urgencia por cubrir vacantes puede llevar a seleccionar candidatos que no siempre cumplen con el perfil requerido.
- Uniformidad del proceso: Mantener la calidad en la selección de candidatos siendo problemático cuando se maneja un alto volumen de postulantes.
- Tiempo y recursos: El reclutamiento masivo suele ser un proceso amplio, lo que requiere una planificación rigurosa.

3. Procesos de Selección

3.1. Evaluación Integral

La evaluación integral dentro del proceso de selección se caracteriza por ser un método riguroso que permite detectar al candidato más idóneo para un puesto, debido que no se limita exclusivamente al análisis del currículum vitae. Es por ello, que dicha evaluación incorpora herramientas complementarias como la evaluación psicológica, las pruebas técnicas, el assessment center y la entrevista por competencias. Su propósito es obtener una visión integral del postulante, evaluando tanto sus habilidades técnicas como sus competencias blandas, rasgos de personalidad y experiencia profesional, a fin de determinar el grado que se ajusta el postulante al perfil del puesto.

En el ámbito laboral la evaluación psicológica brinda y facilita la valoración de competencias, actitudes y personalidad con el propósito de identificar al

candidato adecuado, aportando a los procesos de selección de personal, el desarrollo de los colaboradores y la mejora del clima laboral (Tello, 2024). De igual manera, el assessment center es una técnica de selección que consiste en la observación del comportamiento de los postulantes por parte de evaluadores, con el objetivo de analizar las características previamente definidas en el perfil del puesto (Chaparro, 2020).

Asimismo, las pruebas técnicas en la selección de personal son instrumentos diseñados para evaluar las habilidades y conocimientos específicos que posee un candidato al postular por una vacante. Entre los métodos más empleados se encuentran los cuestionarios, las simulaciones y los ejercicios prácticos. Estas pruebas recrean situaciones reales que el candidato podría enfrentar dentro del puesto laboral, debido que están orientadas a evaluar sus aptitudes laborales y capacidades intelectuales (García, 2025).

Por otro lado, las entrevistas por competencias permiten detectar comportamientos observables asociados a un desempeño óptimo en el entorno laboral. Esta técnica reconoce que el rendimiento no depende exclusivamente del conocimiento, sino también de las habilidades interpersonales, la capacidad de adaptación y las actitudes que el colaborador demuestra en su desempeño. Levy (1997) propone un conjunto de competencias que pueden evaluarse durante la entrevista, entre las cuales se encuentran:

- **Competencias técnicas:** Conocimientos específicos que son necesarios para ejecutar una función determinada.
- **Competencias sociales:** Habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

- **Competencias metodológicas:** Capacidades direccionadas a la resolución eficaz de problemas y a la gestión de recursos.
- **Competencias personales:** Cualidades individuales como la adaptabilidad, la iniciativa y la resiliencia.

Del mismo modo, Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como características encubiertas de una persona que se relacionan directamente con un desempeño laboral eficaz. Desde este punto de vista, proponen un conjunto de competencias que deben ser evaluadas en entrevistas estructuradas, entre las cuales acentúa:

- **Competencias de logro y acción:** Orientadas a la proactividad, la orientación a resultados y al cumplimiento de objetivos.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Vinculadas con la atención al cliente y la empatía.
- **Competencias de influencia:** Relacionadas con la capacidad de negociación y la persuasión.
- **Competencias gerenciales:** Asociadas al liderazgo de equipos, la toma de decisiones y la planificación estratégica.
- **Competencias cognitivas:** Enfocadas al pensamiento analítico y la resolución de problemas.
- **Competencias de eficiencia personal:** Referidas a la resiliencia, la adaptabilidad y la autogestión.

Por último, Alles (2008) menciona que las competencias son características de la personalidad que se manifiestan a través de comportamientos observables, los cuales permiten lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Desde este

enfoque, su modelo clasifica las competencias en tres tipos principales:

- **Competencias organizacionales:** Vinculadas con la cultura, los valores y los principios de la organización.
- **Competencias específicas:** Relacionadas con las funciones propias de cada puesto.
- **Competencias de gestión:** Orientadas al liderazgo, la toma de decisiones y a la dirección de personas.

3.2. Modelo STAR:

El método STAR se fundamenta en cuatro elementos: Situación, Tarea, Acción y Resultado, el cual es utilizado con frecuencia en entrevistas por competencias para guiar al postulante en la elaboración de respuestas claras y estructuradas, permitiendo evidenciar sus logros alcanzados, habilidades y formas de actuación frente a situaciones laborales concretas.

Asimismo, Sullivan (2020) afirma que el enfoque STAR parte del supuesto de que las conductas manifestadas por una persona en el pasado permiten anticipar su comportamiento futuro, convirtiéndolo en un modelo especialmente útil dentro de entrevistas estructuradas orientadas a la evaluación de competencias. Este recurso se compone de cuatro elementos clave:

- **Situación (S):** Referencia al contexto en el que ocurrió un hecho específico.
- **Tarea (T):** Describe la responsabilidad que debía asumir el postulante.
- **Acción (A):** Detalla las medidas concretas implementadas para afrontar la labor asignada.

- Resultado (R): Representa los logros obtenidos a partir de dichas acciones, así como los aprendizajes adquiridos.

En este sentido, Lyons (2025) señala que los encargados deben centrarse en identificar experiencias concretas del historial del postulante que evidencien su capacidad para resolver problemas, gestionar conflictos y alcanzar objetivos, destacando que la metodología STAR logra brindar una estructura idónea para formular y responder preguntas de manera organizada.

3.3. Modelo de Gestión de Mejora Continua (Ciclo PDCA):

En el proceso de reclutamiento y selección es fundamental contar con una gestión dinámica, adaptativa y orientada a la mejora continua, puesto que de ello depende la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. En este sentido, la planificación estratégica adquiere un papel estratégico en las compañías actuales, debido a que contribuye a reducir costos, optimizar recursos, incrementar la eficiencia operativa y garantizar una adecuada satisfacción de las necesidades organizacionales (García y López, 2023). Bajo esta perspectiva, la aplicación del ciclo de mejora continua (PDCA) se convierte en una herramienta esencial para las distintas gerencias, pues permite supervisar, evaluar y controlar los procesos y las actividades internas y externas, fortaleciendo la toma de decisiones y promoviendo una gestión sostenible y eficaz (Conexión Esan, 2019).

Asimismo, Ayra y Pacori (2022), menciona que el ciclo PDCA es una metodología versátil y utilizada para mejorar la gestión de las organizaciones mediante el control eficiente de los procesos. Esto se logra a través de la estandarización de la información y la reducción de errores, permitiendo así tomar

decisiones orientadas a la mejora continua. En conclusión, el PDCA busca resolver problemas, prevenir su recurrencia y emplear herramientas adecuadas para su análisis, constituyendo un proceso cíclico que se repite una vez concluido.

Por ello, Deming (2021) desarrollo su modelo Plan, Do, Check, Act (PDCA), el cual permite implementar un sistema que garantiza la calidad de los procesos de manera reiterativo, a través de cuatro etapas principales, tales como:

- Plan (Planificar): Implica identificar el problema, analizar sus causas fundamentales y elaborar una estrategia de intervención adecuada.
- Do (Hacer): Consiste en ejecutar las medidas previstas dentro de un ambiente controlado para evaluar su efectividad inicial.
- Check (Verificar): Los resultados obtenidos se analizan y comparan con los objetivos planteados, con el fin de determinar si las acciones implementadas fueron exitosas.
- Act (Actuar): Con base en los resultados, se establecen mejoras de manera permanente o se realizan los ajustes necesarios cuando los resultados no son satisfactorios.

4. Vendedores de Campo en Empresas de Consumo Masivo

4.1. Perfil del puesto de vendedor de campo

El concepto tradicional de vendedor se entendía como la persona responsable de ofrecer los productos o servicios que brinda la empresa al cliente. Sin embargo, en la actualidad el rol del vendedor es más complejo, pues no solo se encarga de comercializar los productos, sino también de transmitir valor, generar interés y crear la necesidad en el cliente a partir de los productos o servicios que

ofrece la organización (Sialer, 2022).

Es importante resaltar que alcanzar el perfil de un “vendedor ideal” depende de las características del perfil de puesto, debido que dicho perfil toma en cuenta los conocimientos, habilidades, cualidades, requisitos y actitudes necesarias que debe poseer el postulante (conexión Esan, 2023). A partir de ello, el área de ventas desempeña cinco funciones principales que deben considerarse:

- **Establecimiento de objetivos:** El área de ventas se encarga de crear objetivos realistas y orientados al crecimiento del negocio, además de supervisar el desempeño de los vendedores.
- **Promoción empresarial:** El área trabaja en conjunto con el área de marketing para crear estrategias de promoción comercial que impulsen la visibilidad y el consumo del producto o servicio.
- **Investigación de mercados:** Ideal para pronosticar escenarios, identificar tendencias y obtener estadísticas que permitan anticipar comportamientos futuros en el mercado.
- **Clasificación de estrategias:** A partir del conocimiento que poseen los vendedores sobre los clientes y los movimientos de ventas, es posible obtener información valiosa para diseñar futuras campañas o estrategias que incrementen los resultados comerciales.

En la presente intervención, la población objetivo estuvo conformada por vendedores de campo. De acuerdo con IndEEP (2025), define a este grupo como vendedores que se desplazan a diferentes ubicaciones con el fin de lograr ventas de los productos o servicios que ofrecen. Las principales responsabilidades de los vendedores de campo son:

- Generar ventas directas.
- Establecer relaciones con los clientes.
- Analizar el mercado y a la competencia.

4.2. Factores de rotación en puestos de consumo masivo

Los motivos más frecuentes que impulsan a un colaborador a desvincularse de una empresa suelen estar relacionados con políticas internas rígidas y con la escasa oportunidad de crecimiento profesional, pues, en muchos casos, las organizaciones priorizan únicamente los resultados antes que el desarrollo del personal. En relación con esta situación, un estudio de PWC señala que el promedio de rotación laboral en el Perú alcanza el 20.7%, posicionando al país entre los índices de turnover más altos de Latinoamérica (PWC Perú, 2023).

De igual manera, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) elaboró un informe sobre la rotación de personal en empresas industriales, en el cual se señala que el 42% de las organizaciones encuestadas registra una rotación de entre el 1% y el 10%, mientras que el resto presenta niveles superiores, con excepción de un 3% que declaró no haber experimentado rotación en los últimos 12 meses. Además, el 64% de las empresas sostiene que la rotación responde principalmente a decisiones de los propios colaboradores, motivadas por la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, mejores salarios y una mayor flexibilidad en las modalidades de trabajo (SNI, 2025).

Obando (2023) afirma que uno de los motivos por los cuales existe una alta rotación en una empresa de consumo masivo es la ausencia o mala estructura del área de recursos humanos, dado que estas organizaciones suelen carecer de políticas

salariales, manuales de funciones, sistemas de bonificaciones y planes de carrera, elementos que no contribuyen a la estabilidad ni a la satisfacción de los trabajadores. Además, manifiesta que otras causas que impulsan a los empleados a desvincularse de la empresa están relacionadas tanto con las tareas que desempeñan en su puesto como con aspectos salariales. De igual manera, Espitia y Salazar (2022) menciona que el impacto en la rotación de personal se debe a los salarios, las oportunidades de carrera y la cooperación entre supervisor y trabajador, siendo el salario el factor más común, pues afecta directamente la productividad del colaborador y de la empresa.

4.3. Impacto de la rotación en las empresas de consumo masivo

Actualmente, el factor humano constituye un recurso fundamental dentro de una organización; por ello, se busca evitar la rotación de personal y retener el talento humano. Debido a que, la rotación genera altos costos para la empresa, ya que un nuevo colaborador debe adaptarse a sus funciones y recibir capacitación, siendo este proceso una inversión adicional de tiempo y recursos. Asimismo, la rotación de personal es un problema frecuente en muchas organizaciones, en este sentido, comprender dichos factores resulta clave para implementar estrategias efectivas de retención (Escalante y Olascuaga, 2021).

Es por ello que la rotación de personal tiene un impacto significativo en las empresas que cuentan con grandes cantidades de trabajadores operativos en campo o en puntos de venta; entre ellas, se encuentran compañías industriales, retailers y restaurantes, las cuales, debido a este fenómeno, enfrentan importantes pérdidas e inversiones en procesos de inducción, capacitación, entrega de materiales,

uniformes, etc (USIL Blogs, 2023).

De igual manera, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) elaboró un informe sobre la rotación de personal en empresas industriales, indicando que el 55% de las organizaciones encuestadas afirma que la rotación genera un impacto negativo, debido a la inversión requerida en los procesos de inducción y capacitación, la disminución de la productividad, la pérdida de conocimiento y experiencia, el incremento de los costos de reclutamiento y la sobrecarga laboral (SNI, 2025).

5. Antecedentes

5.1. Antecedentes nacionales

Guzmán (2021) desarrolló una investigación cuyo objetivo estaba orientado a proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección del personal para reducir su rotación y mejorar el área de RRHH en cuanto a la dotación del personal de la empresa Halcones Security del Pacífico S.A.C. Este estudio, de enfoque descriptivo–explicativo, empleó entrevistas a los jefes de áreas clave como instrumento principal. Arrojando resultados que permitieron diseñar una propuesta que incluyó el uso de redes sociales como herramienta de reclutamiento, así como la revisión y ajuste de los perfiles de puesto y la incorporación de técnicas de evaluación específicas tales como: Test del Arma, Test de Wartegg y pruebas de personalidad. Además, tras la implementación, se observó un incremento en la efectividad de las convocatorias, mayor número de candidatos interesados y una reducción significativa de la rotación, al mejorar la identificación del postulante idóneo.

Por su parte, Vilches y Huamán (2024), analiza cómo el incumplimiento del proceso de selección en una empresa comercializadora de vidrios incrementa la rotación del personal operativo, afectando su eficiencia y el cumplimiento de objetivos organizacionales. La investigación es de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo y no experimental, el cual utiliza como muestra a tres jefes de área: el jefe de Recursos Humanos, el jefe de Operaciones y el jefe de Ventas. Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas semiestructuradas, análisis documental de informes internos y datos financieros. Obteniendo evidencian que la gerencia contrata personal operativo sin seguir el proceso de selección establecido, lo que genera falta de evaluación de competencias, inadecuado registro de ingresos, sobrecarga laboral y baja eficiencia operativa; además, entre 2022 y 2023 solo se cubrió el 45% del personal requerido, lo que agravó la rotación y ocasionó retrasos en pedidos, afectando la satisfacción del cliente.

De igual modo, Puente (2025), en su investigación plantea como objetivo implementar y evaluar un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail del rubro óptico en una consultora de recursos humanos de Lima, empleando un enfoque cualitativo sustentado en entrevistas y análisis documental para diagnosticar las barreras del proceso. La muestra estuvo conformada por 457 candidatos que asistieron a la evaluación presencial durante el mes de setiembre de 2019, seleccionados según criterios previamente establecidos. Para la recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas, revisión de fuentes de reclutamiento y una hoja de registro de asistencia, lo que permitió identificar causas de baja postulación, inasistencia y demoras en la evaluación. Como resultados, la implementación del plan de mejora, se logró un

incremento significativo de la asistencia de postulantes a las oficinas de la consultora, una reducción de tiempos en el proceso de evaluación y un aumento en la participación en las entrevistas finales con el cliente.

Finalmente, Mamani (2021) desarrolló el estudio titulado “Mejora al proceso de selección del personal para el área de Recursos Humanos de la empresa Zamine Service Perú S.A.C.”, cuyo propósito fue estandarizar el proceso de selección para garantizar la contratación de personal calificado, optimizando tiempos y costos. El estudio logró rediseñar el proceso, incorporando etapas críticas como la preselección y el ranking de candidatos; además, permitió la estandarización de documentos, la optimización de costos, la mejora en la calidad de las contrataciones y la integración del enfoque de género y diversidad.

5.2. Antecedentes internacionales

Herrera (2023), en su estudio “Plan de mejoramiento para disminuir la incidencia en la alta rotación del personal de la empresa ESREMCAL S.A.S.”, analiza la problemática de la elevada rotación laboral, que ocasiona pérdidas económicas, disminución de la productividad, fuga de conocimiento, deterioro del clima laboral e incumplimientos operativos, generando en 2022 un impacto financiero. La investigación es de tipo descriptivo con enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos: donde se empleó revisión documental, visitas guiadas, una encuesta semiestructurada al área de selección y un cuestionario estructurado basado en una escala Likert de cinco niveles (1 = nunca, 5 = siempre). Este instrumento se aplicó a una muestra de 30 personas (20 colaboradores y 10 excolaboradores) extraídas de una población de 45 empleados activos y 145

retirados. Los resultados revelan deficiencias críticas en el proceso de incorporación, reclutamiento empírico sin análisis técnico, ausencia de evaluaciones por competencias, falta de inducción, inexistencia de actividades de bienestar y un clima laboral desfavorable; asimismo, los resultados muestran que la permanencia promedio de un operario es inferior a seis meses, afectando la curva de aprendizaje y la estabilidad operativa. Esta investigación concluye que la rotación se origina principalmente por fallas en el proceso de incorporación y condiciones laborales insuficientes, proponiendo un plan de mejoramiento integral estructurado en cinco dimensiones orientado a fortalecer el bienestar, la retención y el desarrollo del talento humano.

Asimismo, Arias (2024) en su investigación titulada “Plan de mejoramiento del proceso de selección de operarios en la empresa Agrícola del Campo S.A.”, donde analizó la problemática creciente de rotación laboral en la organización, la cual pasó de 22% a 44% en los últimos años, generando inestabilidad operativa, sobrecarga administrativa y costos elevados de reemplazo. La investigación posee un enfoque mixto, integrando análisis cuantitativo mediante una encuesta estructurada aplicada a los 68 operarios de la planta y análisis cualitativo basado en entrevistas, observación directa y revisión documental del proceso de selección. Los resultados estadísticos muestran que 62.24% del personal considera necesario mejorar la metodología de entrevistas, mientras que 36.76% solicita específicamente incluir pruebas psicotécnicas; además, 80% califica el proceso de contratación como “bueno” o “muy bueno”, aunque el 17.65% percibe las condiciones laborales como “regulares” y el 7.35% como “muy malas”. En cuanto al ambiente laboral, 58.82% lo valora como “muy bueno”, aunque un 10.29% lo

califica como “muy malo”; asimismo, 86.76% afirma recibir apoyo constante de sus superiores y 80.77% señala una adecuada comunicación con ellos. En formación, el 100% se considera capacitado para su labor, aunque el 70.59% no desea más capacitaciones; en reconocimiento, 89.71% expresa sentirse valorado y 60.29% manifiesta satisfacción general con su trabajo. A partir de estos hallazgos, el estudio concluye que la rotación está influenciada por falencias en el proceso de selección, la falta de herramientas de evaluación profesional y la ausencia de un área de talento humano estructurada, por lo que propone un plan de mejoramiento que incluye la creación de dicha área, la estandarización del proceso de selección, la implementación de pruebas psicométricas en línea, el fortalecimiento de la capacitación y la adopción de indicadores de gestión.

De igual forma, Lascano (2021) realizó un estudio que tuvo como objetivo elaborar un plan de mejora del proceso de selección y contratación para determinar su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del proceso de distribución de la empresa Axionlog S.A., ubicada en el cantón Guayaquil. La investigación presenta un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, con tipos de investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional, y un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 15 colaboradores del área de distribución, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Como instrumento de recolección de datos se aplicó principalmente la encuesta, complementada con observación y análisis documental. Los resultados evidenciaron que un proceso de selección y contratación inadecuado genera bajo desempeño laboral, reducida productividad, sobrecarga de trabajo, retrasos en la distribución y deficiencias en el cumplimiento de normas, por lo que se concluye

que la implementación de un plan de mejora estructurado contribuirá a optimizar el desempeño de los colaboradores y la eficiencia del proceso de distribución.

Finalmente, Suarez, Quiroz, Ladino, Jiménez y González (2021), en su investigación tiene como objetivo diagnosticar y diseñar un plan de mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa Célula Logística S.A.S, con la finalidad de alinear el talento humano al direccionamiento estratégico y reducir la rotación del personal. La investigación es de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, basada en el análisis empresarial. La muestra estuvo conformada por la gerente de la empresa, quien proporcionó información clave sobre los procesos administrativos y operativos. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron la observación directa, entrevistas y el análisis de información interna, apoyados en herramientas como la matriz FODA, el mapa estratégico y la elaboración de un plan de acción. Los resultados evidenciaron deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección, tales como la falta de definición de perfiles, ausencia de planificación del talento humano y elevada rotación del personal; ante ello, se diseñó un plan de mejora orientado a fortalecer la gestión del talento humano, optimizar los procesos internos y contribuir al incremento de la eficiencia, productividad y sostenibilidad organizacional.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

1. Contextualización y Justificación del Problema Contextualización del Problema

1.1. Contextualización del Problema

En la actualidad, las empresas del sector de consumo masivo operan en entornos altamente competitivos y cambiantes, lo que demanda disponer de postulantes competentes, en especial de vendedores de campo, quienes constituyen el vínculo directo entre la organización y el cliente. Estos trabajadores desempeñan un papel clave en la generación de ingresos, el fortalecimiento de la marca y la fidelización de los clientes, por lo que una correcta selección de personal resulta fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Gutiérrez y Moran, 2024).

Sin embargo, las empresas de consumo masivo con alta rotación presentan dificultades constantes en sus procesos de reclutamiento y selección, principalmente por la urgencia de cubrir vacantes de manera inmediata, los altos niveles de abandono laboral y la insuficiente evaluación de las competencias específicas requeridas para el puesto. En numerosos casos, dichos procesos se llevan a cabo de forma empírica, con poca planificación, falta de criterios estandarizados y uso limitado de herramientas de evaluación, lo que incrementa el riesgo de incorporar personal que no cumple con el perfil adecuado (Granda, 2024).

Esta situación provoca consecuencias, tales como un bajo rendimiento comercial, el aumento de los costos derivados de la rotación de personal, una inadecuada adaptación al puesto, insatisfacción laboral y un impacto negativo en el

clima organizacional. De igual manera, la ausencia de un proceso estructurado dificulta la identificación de postulantes que no solo posean conocimientos técnicos, sino también habilidades blandas, capacidad de negociación, orientación a resultados y tolerancia a la presión, competencias esenciales para un desempeño eficiente de los vendedores de campo (Arrieta, Muñoz y Sevilla, 2021).

Es por ello que durante la experiencia realizada en la empresa evaluada se identificó que el proceso de reclutamiento y selección se basaba únicamente en una entrevista realizada, en la mayoría de casos, por el jefe inmediato que solicitaba la cobertura del puesto. Si bien la organización contaba con un asistente de selección y desarrollo, sus funciones se limitaban a la verificación de antecedentes policiales, judiciales y penales, dejando de lado la evaluación por competencias. Esta situación se presentaba con frecuencia debido a la alta rotación del personal, ya a que la urgencia por cubrir las vacantes prevalecía sobre un proceso de selección integral. La falta de una evaluación psicológica impedía medir adecuadamente habilidades personales como la motivación, la personalidad y los objetivos del postulante, los cuales no siempre coincidían con los requerimientos del cargo. Como consecuencia, la deserción del personal se debía mayoritariamente al abandono voluntario y no al despido por parte de la empresa.

1.2. Justificación del Problema

El proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo presenta diversos desafíos, entre ellos la alta rotación de personal y la necesidad de contar con candidatos que posean habilidades de negociación, persuasión y atención al cliente para asegurar resultados efectivos de venta. En este contexto, el

reclutamiento de este tipo de personal suele ser masivo debido al número de vacantes a cubrir en las diferentes zonas asignadas; por ello, las entrevistas suelen adaptarse para evaluar a la mayor cantidad posible de postulantes.

A partir de ello, el siguiente trabajo de suficiencia profesional busca ofrecer una guía referencial a las empresas de consumo masivo respecto al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección, con el propósito de incrementar su efectividad y reducir la rotación de personal.

De igual modo, en el plano metodológico, los instrumentos utilizados en dicho proceso pueden aplicarse en otros entornos laborales y ajustarse según las necesidades de cada organización.

Finalmente, este trabajo se sustenta en un modelo de mejora continua, dado que parte de una evaluación previa de los indicadores de rotación y, a partir de ello, identifica los puntos críticos a optimizar con el fin de reducir dicha problemática, constituyéndose así en una guía útil para perfeccionar y estandarizar procesos en diferentes organizaciones.

2. Intervención

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en una distribuidora de consumo masivo ubicada en Lima Metropolitana durante el año 2024, debido a que la empresa atravesaba problemas significativos de rotación de personal, especialmente en el puesto de vendedores de campo; como consecuencia, este hecho afectaba directamente los niveles de venta. Ante esta situación, surge la necesidad de implementar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de reducir la rotación en este grupo de

trabajadores, asegurando la continuidad operativa del área comercial.

2.1. Objetivos de la intervención

2.1.1. Objetivo general

- Implementar un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo en una empresa de consumo masivo a fin de generar mayor retención del talento en la organización.

2.1.2. Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico situacional del proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo en la empresa de consumo masivo para identificar los indicadores de rotación (Ver anexo A y B).
- Implementar estrategias de reclutamiento eficientes para atraer candidatos idóneos para el puesto de vendedor de campo.
- Optimizar las herramientas y técnicas de selección para mejorar la calidad de contratación de los vendedores de campo.
- Evaluar el impacto del plan de mejora en los resultados del proceso de reclutamiento y selección para afinar y/o ajustar los procesos correspondientes.

2.1.3. Indicadores de logro

- Disminuir en 20 % el índice de rotación de vendedores de campo en los primeros 3 meses de contratación.
- Al cierre del semestre 2025, incrementar la base de postulantes en un 40%,

con el propósito de tener una amplia gama de posibilidades de seleccionar al vendedor idóneo.

- Durante todos los procesos de selección del año 2025 se aplicó al 100 % entrevistas por competencias en la modalidad semiestructurada, prueba de conocimiento y *Role play* a los candidatos preseleccionados que fueron derivados a los supervisores o coordinadores de ventas, con el fin de recolectar información veraz y oportuna.
- Reducir en un 10% el índice de rotación de vendedores de campo al finalizar el año 2025, tomando como referencia la tasa promedio registrada en 2023 y 2024.

2.2. Público Objetivo

La muestra de estudio estuvo conformada por hombres y mujeres, de nacionalidad peruana y extranjera con documentación actualizada, cuyas edades oscilaron entre los 18 y 40 años.

Los participantes residían en diversos distritos de Lima Metropolitana, dado que las vacantes de vendedores de campo correspondían a distintas zonas de cobertura, como: zona sur, este, norte y el casco urbano. Para la selección del candidato idóneo, se tomó como referencia el perfil del puesto, lo que permitió realizar un proceso de filtrado adecuado y coherente con los requerimientos establecidos.

Figura 3

Perfil de puesto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código:	RH-MA-001
	Versión:	01
	Fecha:	18/07/2022
	Página 1 de 1	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	REPRESENTANTE DE VENTAS
GERENCIA	COMERCIAL
ÁREA	VENTAS

II. RELACIONES DEL PUESTO

PUESTO AL QUE REPORTA: Supervisor de ventas
PUESTO QUE LE REPORTA:

III. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS TECNICOS	DESCRIPCIÓN
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundaria completa, estudios técnicos o universitarios
CONOCIMIENTOS	<p>Excel básico</p> <p>Conocimiento del canal tradicional: Manejo del canal bodegas, mercados y minimarkets, comprendiendo sus dinámicas de compra y reposición.</p> <p>Técnicas de ventas en consumo masivo: Dominio de venta consultiva, venta por volumen, impulso de productos, manejo de promociones y cierres efectivos.</p> <p>Gestión de cobertura y frecuencia: Capacidad para planificar y ejecutar rutas diarias, asegurando una adecuada cobertura del territorio y frecuencia de visitas.</p> <p>Merchandising y exhibición: Aplicación de técnicas de exhibición en punto de venta (PDV), control de precios, reposición, rotación de productos y verificación de fechas de vencimiento.</p> <p>Gestión de cartera de clientes: Administración de clientes activos e inactivos, captación de nuevos puntos de venta y fidelización del cliente.</p> <p>Conocimientos de cobranzas: Manejo de condiciones comerciales, créditos, plazos de pago y seguimiento de cobranzas según políticas de la empresa.</p> <p>Conocimiento de indicadores comerciales: Comprensión y seguimiento de indicadores como volumen de ventas, ticket promedio, cobertura, efectividad de visita y rotación de productos.</p>
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año en el rubro de consumo masivo

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

MISIÓN DEL PUESTO:
Alcanzar los objetivos de ventas mediante la gestión efectiva de clientes en campo, con el fin de promover los productos de la empresa y asegurar un servicio de calidad.

COMPETENCIAS:
Orientación a resultados, negociación, tolerancia a la frustración y orientación al cliente.

REQUISITOS CONDUCTALES:
Orientación a resultados: Capacidad para alcanzar y superar las metas de venta asignadas, organizando eficazmente su ruta de trabajo y priorizando

clientes según su potencial. Demuestra constancia en el seguimiento de oportunidades comerciales y asume responsabilidad por los resultados obtenidos.
Negociación: Habilidad para cerrar ventas mediante la identificación de necesidades del cliente, manejo adecuado de objeciones y presentación de propuestas comerciales que generen valor. Mantiene una postura firme y flexible, logrando acuerdos beneficiosos sin afectar la relación comercial.
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener el desempeño y la motivación frente al rechazo del cliente, metas exigentes o condiciones adversas del mercado. Controla sus emociones, aprende de las experiencias negativas y continúa gestionando oportunidades de venta de manera efectiva.
Orientación al cliente: Conducta orientada a brindar un servicio personalizado, atendiendo oportunamente consultas, reclamos y requerimientos. Establece relaciones de confianza, busca la fidelización del cliente y representa adecuadamente la imagen de la empresa en campo.

FUNCIONES:	
1.	Identificar las marcas de las diferentes categorías que se distribuyen con el fin de ofrecer la mejor opción al cliente.
2.	Gestionar la cartera de clientes asignada con propósito de mantener relaciones comerciales sostenibles y sólidas.
3.	Prospectar nuevos clientes en las rutas asignada con el fin de ampliar la cartera de clientes.
4.	Cumplir con los indicadores mensuales con el propósito de llegar a las metas comerciales.
5.	Generar necesidad en el cliente a partir de los productos o servicios que ofrece la organización con la finalidad de generar ventas.
6.	Realizar visitas a los clientes con el propósito de generar la mayor cantidad de pedidos.
7.	Atender reclamos o incidencias de los clientes con el fin de brindar soluciones oportunas.
8.	Elaborar reportes de gestión diaria o semanal, relacionados con ventas, visitas y cobertura con el propósito de conocer el avance de los indicadores.

2.2.1. Criterios de Inclusión

- Estudios: Educación secundaria terminada.
- Edad: Entre 18 y 40 años.
- Experiencia mínima: 1 año en ventas de campo en consumo masivo.
- Residir: Ciudad de Lima.

2.2.2. Criterios de Exclusión

- Contar con alguna dificultad motora que le impida realizar el recorrido de la ruta asignada.
- El postulante presente antecedentes o problemas legales que dificulte su ingreso a la empresa.

2.3. Descripción del Plan de Intervención

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como punto de partida la realización de un diagnóstico situacional, conformado por una entrevista semiestructurada dirigida a gerentes, supervisores y coordinadores de ventas, además de un análisis FODA. Dicha información permitió detectar que el proceso de reclutamiento y selección realizado antes de la intervención del plan comenzaba con la descarga de la base de candidatos de la única fuente de reclutamiento con la que contaba la distribuidora, Computrabajo; posteriormente, los postulantes pasaban por un filtro de exclusión relacionado con la edad y eran derivados directamente a los supervisores o coordinadores de ventas, quienes se encargaban de contactarlos para citarlos de manera presencial, ya sea en campo o en la sede central, donde coordinaban una prueba de campo para posteriormente informarles sobre la firma de contrato. Sin embargo, en este proceso se dejaban de lado requisitos básicos establecidos en el perfil del puesto de vendedor de campo; de igual forma, no se realizaba un filtrado adecuado de antecedentes penales, policiales y judiciales. En muchos casos, los supervisores informaban tardíamente que un vendedor se encontraba laborando sin haber firmado contrato, lo que generaba inconvenientes con SUNAFIL.

Asimismo, a partir de la información obtenida en el diagnóstico situacional, se pudieron identificar las principales causas de rotación y las recomendaciones formuladas por los jefes inmediatos para reestructurar todo el proceso de reclutamiento y selección, considerando que el plan de intervención fue desarrollado para el perfil de vendedor de campo en Lima Metropolitana. A partir de ello, las actividades realizadas se estructuraron en siete etapas, las cuales se

describen a continuación tomando como referencia el modelo de mejora continua, permitiendo fortalecer los procedimientos internos de selección, optimizar el cumplimiento de requisitos del puesto y mejorar el control administrativo dentro del proceso.

1. PLANIFICAR

Etapa 1: La primera etapa estuvo orientada a la evaluación del proceso de reclutamiento y selección vigente en la empresa. Para ello, se desarrolló un diagnóstico situacional a cargo de la psicóloga organizacional, mediante la aplicación del análisis FODA (ver anexo A) y la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas a las principales autoridades involucradas en el proceso, tales como el gerente de recursos humanos, el gerente comercial, el gerente general, así como supervisores y coordinadores de ventas (ver anexo B). El propósito de estas herramientas fue recopilar información relacionada con el procedimiento actual de reclutamiento y selección, los motivos de rotación del personal y las oportunidades de mejora identificadas por los directivos.

A partir del diagnóstico situacional realizado, se identificaron diversas causas que incidían en la rotación del personal, entre las que destacan: la ausencia de una capacitación previa antes del inicio de labores en ruta, la sobrecarga de puntos de venta asignados debido al déficit de personal en distintas zonas, la existencia de mejores ofertas laborales por parte de la competencia, las constantes reestructuraciones de las zonas asignadas, una explicación superficial de la propuesta laboral durante el proceso de selección, el ingreso de personal sin experiencia en el rubro de consumo masivo, la incorporación de colaboradores que no cumplían con las competencias clave del perfil del puesto, un proceso de

selección limitado debido a que el único filtro era la entrevista realizada por supervisores o coordinadores de ventas, una base reducida de postulantes debido a la utilización de una sola fuente de reclutamiento (Pandapé), la asignación de vendedores a rutas alejadas de sus lugares de residencia, y la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección con una estructura definida.

Para la elaboración del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección en la distribuidora, se tuvo que seleccionar aquellas causas de rotación que tenían mayor relevancia e impacto para el proceso, las cuales se detallan a continuación:

- **Explicación superficial de la propuesta laboral durante el proceso de selección:** La oferta laboral era explicada por supervisores o coordinadores de ventas sin brindar información detallada sobre la escala comisional, condiciones de contratación y modalidad de pago, lo que generaba incertidumbre y desconfianza en los postulantes, lo cual impactaba en la rotación temprana.
- **Ingreso de personal sin experiencia en el rubro de consumo masivo:** Debido a la necesidad de cubrir vacantes con rapidez, se incorporaba personal con trayectoria en otros rubros o sin experiencia, lo que ocasionaba renuncias tempranas ante la exigencia del puesto y la sobrecarga de puntos de venta asignados en ruta.
- **Ingreso de personal sin competencias clave del perfil del puesto:** A pesar de que la empresa tenía un perfil de puesto establecido, durante las entrevistas no se evaluaban adecuadamente las competencias básicas requeridas, generando una incongruencia entre las necesidades del puesto y las capacidades del vendedor.

- **Déficit en el proceso de selección al contar con un único filtro:** El proceso se limitaba a una entrevista realizada por coordinadores o supervisores de ventas, sin la aplicación de evaluaciones adicionales que permitieran determinar si el postulante era idóneo para el cargo.
- **Base limitada de postulantes por el uso de una sola fuente de reclutamiento:** La empresa utilizaba únicamente la plataforma Pandapé como fuente de reclutamiento, lo que restringía el alcance y la diversidad de candidatos disponibles.
- **Asignación de vendedores a rutas alejadas de su lugar de residencia:** La ruta de Lima Metropolitana se encontraba dividida en cuatro zonas (zona este, zona sur, zona norte y casco urbano); sin embargo, la asignación de vendedores se realizaba principalmente en función de la necesidad operativa, sin considerar la ubicación domiciliaria del postulante, lo que generaba deserción debido a los costos y tiempos de traslado.
- **Proceso de reclutamiento y selección sin estructura definida:** No se contaba con un proceso formal que estableciera parámetros claros, etapas, filtros y criterios de evaluación, lo que afectaba la calidad de las contrataciones y la estabilidad del personal.

Etapa 2: Con base en el análisis de la información obtenida, la psicóloga a cargo procedió a realizar el diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual fue un plan piloto, orientado a optimizar la captación y selección de vendedores de campo. Dicha propuesta se sustenta en el modelo de Gestión de la Mejora Continua, considerando que el

proceso de reclutamiento y selección necesita un enfoque sistemático, dinámico y orientado a la mejora permanente, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. En este contexto, la planificación estratégica y la aplicación del ciclo de mejora continua se consolidan como herramientas necesarias para optimizar el uso de los recursos, reducir errores, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones, permitiendo un control de los procesos y promoviendo una gestión corporativa más eficaz y sostenible.

2. HACER:

Etapas 3: Una vez diseñada la propuesta de mejora, se realizó la modificación y elaboración del nuevo proceso de reclutamiento y selección a cargo de la psicóloga organizacional, el cual paso revisión y aprobación de la gerencia de recursos humanos, a partir de ellos se estableció los siguientes pasos:

Proceso de reclutamiento

- Paso 1: Una vez recepcionado el requerimiento de un vendedor de campo para una zona específica, el cual era solicitado mediante correo electrónico dirigido al reclutador, con copia a la Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Recursos Humanos, se procedía a la publicación de la vacante a través de plataformas digitales como Pandape, grupos de WhatsApp y redes sociales. Esta etapa tenía como finalidad captar la mayor cantidad de postulantes posibles y conformar una base amplia de candidatos que permitiera iniciar el proceso de reclutamiento.
- Paso 2: La base de postulantes recolectada pasaba por un primer filtro

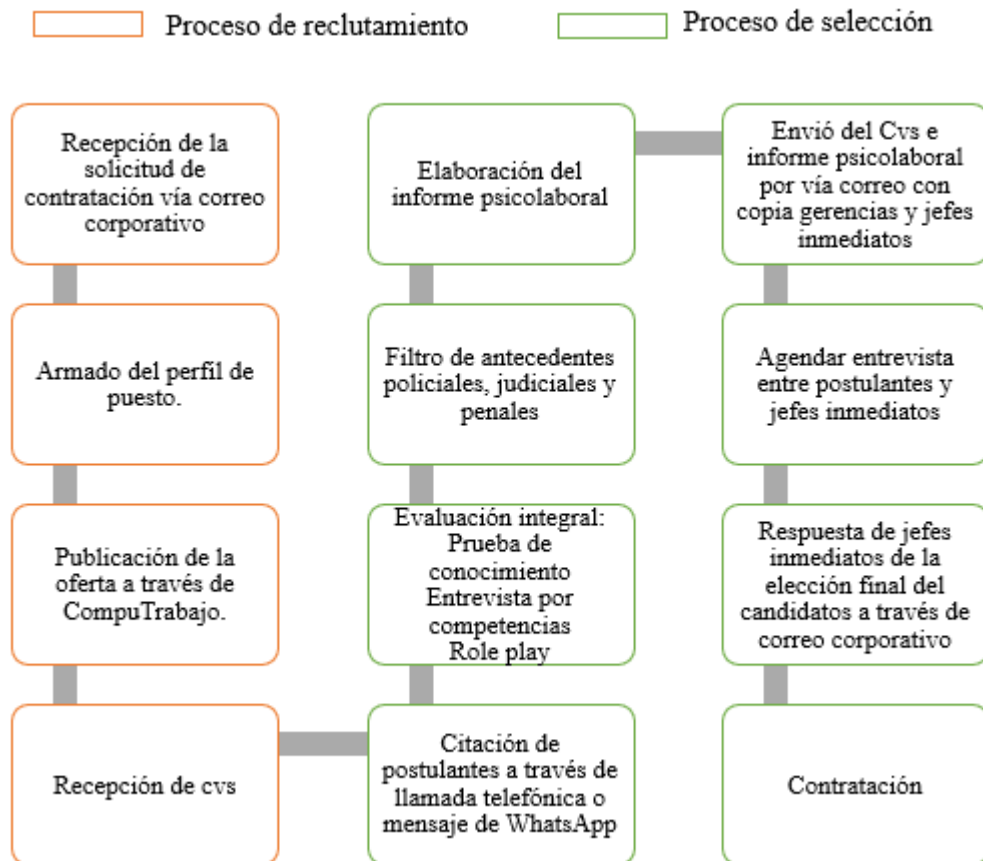
de exclusión, tras lo cual los candidatos preseleccionados eran contactados mediante WhatsApp o llamada telefónica.

Proceso de selección

- Paso 3: Se efectuaba una entrevista presencial por competencias (Ver anexo C), en la cual se evaluaba la experiencia laboral y la disponibilidad del candidato; adicionalmente, se aplicaba una prueba de conocimientos generales (Ver anexo D) y un *role play* (Ver anexo E).
- Paso 4: Se realizaba la revisión de antecedentes penales, judiciales y policiales de los candidatos.
- Paso 5: Superados los filtros anteriores, se realizaba el informe psicolaboral, el cual era enviado vía correo electrónico adjuntando el curriculum vitae a los supervisores de campo, quienes realizaban un segundo filtro telefónico y citaban al candidato a una prueba de campo.
- Paso 6: Una vez aprobados todos los filtros correspondientes, se procedía con la contratación del postulante.

Figura 4

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.



Etapa 4: Posteriormente, se llevó a cabo una capacitación dirigida al equipo comercial (supervisores, coordinadores y gerencia comercial), la cual estuvo a cargo de la psicóloga organizacional. Esta actividad tuvo el fin de explicar las modificaciones implementadas en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo. Durante la capacitación, se estableció e indicó el flujo correcto para la solicitud de requerimientos de personal, resaltando que dicho proceso debía realizarse mediante correo electrónico y con copia a la gerencia

correspondiente.

Asimismo, se definió que el primer filtro del proceso debía ser responsabilidad del área de reclutamiento y selección, considerando que todos los postulantes debían ser evaluados mediante herramientas confiables, tales como: la prueba de conocimientos, la entrevista por competencias y el *role play*. Finalmente, se determinó que, como último filtro previo a la firma del contrato, los postulantes debían ser entrevistados por los supervisores o coordinadores de ventas, quienes se encargarían de evaluar el perfil comercial del candidato.

Etapas 5: A partir de lo establecido en las etapas anteriores, se dio inicio a la implementación de la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección. Cabe mencionar que la propuesta se desarrolló bajo la modalidad de plan piloto, el cual permitió poner en práctica las acciones planteadas y posteriormente realizar los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos durante su ejecución.

3. VERIFICAR:

Etapas 6: Asimismo, mediante el uso de indicadores de gestión, se realizó el monitoreo continuo del proceso con la finalidad de verificar su correcto desarrollo y evaluar el logro de los resultados esperados mes a mes, a cargo de la psicóloga organizacional.

Cabe señalar que los resultados de estos indicadores eran consolidados y presentados de manera mensual a la Gerencia de Recursos Humanos, lo que permitió realizar un seguimiento permanente del proceso y facilitar la toma de decisiones oportunas orientadas a la mejora continua, los indicadores fueron los

siguientes:

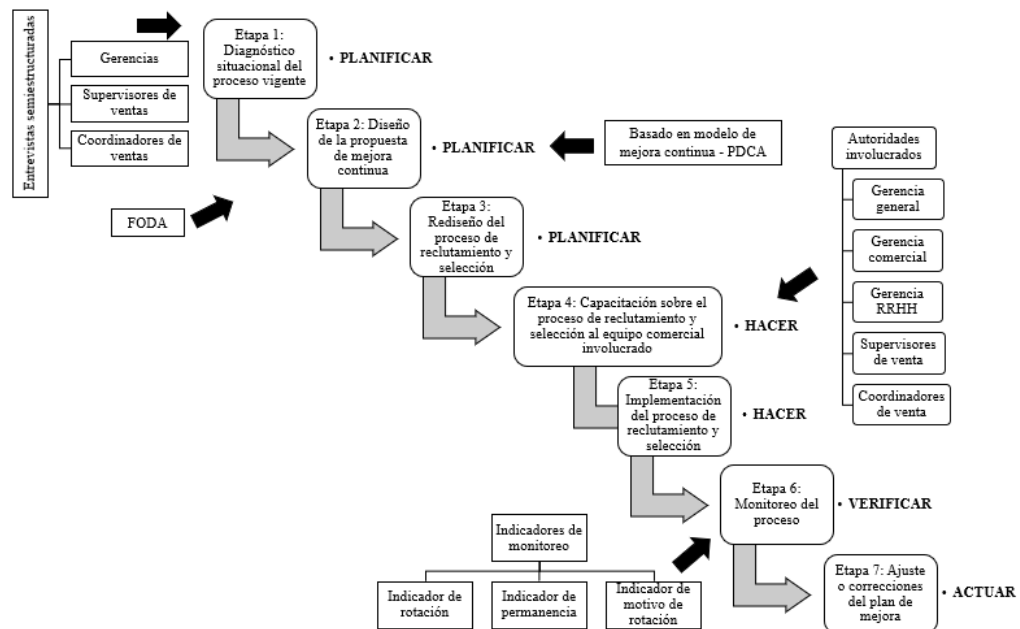
- Indicador de rotación
- Indicador de permanencia
- Indicador de motivo de rotación

4. ACTUAR:

Etapa 7: A partir de la evaluación de los indicadores y del seguimiento mensual, al periodo de un año se tomaron decisiones oportunas orientadas a realizar ajustes, correcciones y mejoras continuas al proceso de reclutamiento y selección, asegurando su sostenibilidad y eficacia en el tiempo.

Figura 5

Flujograma del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección



2.4. Metodología Empleada en el caso

2.4.1. Descripción de los Instrumentos

Para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo, se utilizaron tres herramientas: la entrevista por competencias (semiestructurada), la prueba de conocimientos y la técnica de *role play*.

Entrevista por competencias (semi estructurado):

Martha Alles (2009) señala que la entrevista por competencias es una herramienta de selección de personal que busca identificar si el postulante posee las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto que aspira. Este proceso se basa en la identificación de competencias evidenciadas a partir de experiencias reales vividas en contextos laborales anteriores. Dichas competencias, conformadas por un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos observables, que permiten analizar situaciones concretas que el candidato ha enfrentado, así como evaluar cómo actuó, qué decisiones tomó y cuáles fueron los resultados obtenidos.

Para la siguiente intervención se basó la entrevista por competencias bajo el método STAR el cual se fundamenta en cuatro elementos: Situación, Tarea, Acción y Resultado, y se utiliza con frecuencia para guiar al postulante en la elaboración de respuestas claras y estructuradas, permitiendo evidenciar sus habilidades, logros alcanzados y formas de actuación frente a situaciones laborales concretas.

A partir de ello, en la experiencia ejecutada la entrevista estuvo conformada por preguntas orientadas a recabar información básica del postulante, tales como edad, lugar de residencia, estado civil, número de hijos, entre otros; asimismo,

permitió indagar la experiencia laboral relacionada con el rubro de la empresa. Adicionalmente, se plantearon situaciones hipotéticas que podrían presentarse durante el trabajo de campo, con el propósito de evaluar la capacidad del candidato para proponer soluciones adecuadas (Ver anexo C).

Prueba de conocimientos generales:

Este tipo de prueba tiene como propósito medir el conocimiento y las habilidades que poseen los postulantes, las cuales pueden evaluarse mediante pruebas orales o escritas, ya sean de carácter general o específico (Bravo y Delgado, 2022).

En la siguiente experiencia profesional la prueba de conocimiento fue establecida por el gerente de Recursos Humanos, al considerarse una herramienta fundamental para evaluar los conocimientos básicos de los postulantes, necesarios para el adecuado desempeño del puesto (Ver Anexo D).

La validez de la prueba de conocimientos generales se estableció mediante el criterio de jueces que participaron en el proceso de selección de vendedores, entre ellos el gerente de Recursos Humanos, el gerente comercial, el gerente general, así como supervisores y coordinadores. Estos evaluadores analizaron la pertinencia y coherencia del contenido, además de la adecuada elaboración del instrumento destinado a la recolección de datos. La relación de los involucrados que participaron como validadores se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2*Evaluación de criterio de jueces*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Gerente RRHH	Aplicable
Gerente general	Aplicable
Gerente comercial	Aplicable
Supervisor zona este	Aplicable
Supervisor zona norte	Aplicable
Supervisor zona sur	Aplicable
Supervisor zona casco urbano	Aplicable
Coordinador este	Aplicable
Coordinador sur	Aplicable
Coordinador norte	Aplicable
Coordinador casco urbano	Aplicable

Role play:

El *role-playing* o simulación consiste en una técnica diseñada para situar a los candidatos en un contexto similar al que enfrentarán al incorporarse al puesto, permitiendo observar, a través de estas actividades, si cuentan con las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente el trabajo en el futuro (Moreno, 2023).

Implementado con la finalidad de evaluar el desenvolvimiento del postulante frente a un cliente problemático. Durante la aplicación de esta técnica se valoraron aspectos como la facilidad de palabra, la empatía con el cliente, el ofrecimiento adecuado de los productos y la capacidad de resolución de problemas.

Cabe señalar que esta técnica fue grabada para su posterior evaluación por parte de los supervisores de ventas (Ver anexo E).

2.4.2. Procedimiento

En el presente trabajo de suficiencia profesional se describen los instrumentos y procedimientos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo, el cual se estructuró en once pasos:

- Paso 1: En una primera etapa, la Gerencia Comercial remitía, vía correo electrónico, la solicitud de requerimiento de personal, lo que permitía dar inicio al proceso de reclutamiento.
- Paso 2: Posteriormente, se procedía a la publicación de la oferta laboral a través de la plataforma Pandapé, así como a la revisión de la base de datos de referidos, redes sociales y currículums vitae recibidos mediante el WhatsApp de reclutamiento, producto de la publicación de las convocatorias permanentes realizadas en el frontis de la empresa.
- Paso 3: Una vez conformada la base de postulantes, se efectuaba un primer filtro considerando criterios de inclusión como edad, experiencia laboral, lugar de residencia y otros parámetros definidos según el perfil del puesto (Anexo G).
- Paso 4: Posteriormente, los postulantes preseleccionados eran contactados de manera masiva mediante WhatsApp o llamadas telefónicas, con la finalidad de citarlos a una entrevista presencial y conformar una lista preliminar de candidatos.
- Paso 5: El día de la entrevista pactada se aplicaba la entrevista por

competencias, con el fin de explorar las experiencias previas del candidato y la forma en que había actuado frente a diversas situaciones laborales. Este procedimiento tenía como objetivo identificar habilidades, competencias y actitudes alineadas con el perfil requerido. Asimismo, se explicaba detalladamente la propuesta laboral; en caso de que el postulante manifestara su conformidad y se verificara la adecuación de su perfil, se procedía a la siguiente fase del proceso, funcionando esta etapa como un filtro adicional.

- Paso 6: En la siguiente etapa, a los postulantes que continuaban en el proceso se les aplicaba una prueba de conocimientos generales, solicitada por la Gerencia de Recursos Humanos, con el propósito de evaluar aspectos básicos relacionados con el puesto. Adicionalmente, se desarrollaba un *role play*, orientado a analizar la respuesta del postulante ante un cliente problemático, evaluándose indicadores como comunicación verbal y no verbal, orientación al cliente, argumentación de venta, negociación, orientación a resultados, tolerancia a la frustración y actitud.

- Paso 7: Asimismo, aquellos postulantes que pasan las anteriores pruebas, se efectuaba la revisión de antecedentes penales, judiciales y policiales.

- Paso 8: Finalizadas las evaluaciones, se elaboraba un informe psicolaboral (Anexo F), el cual era remitido a los supervisores o coordinadores de ventas junto con el currículum vitae del postulante.

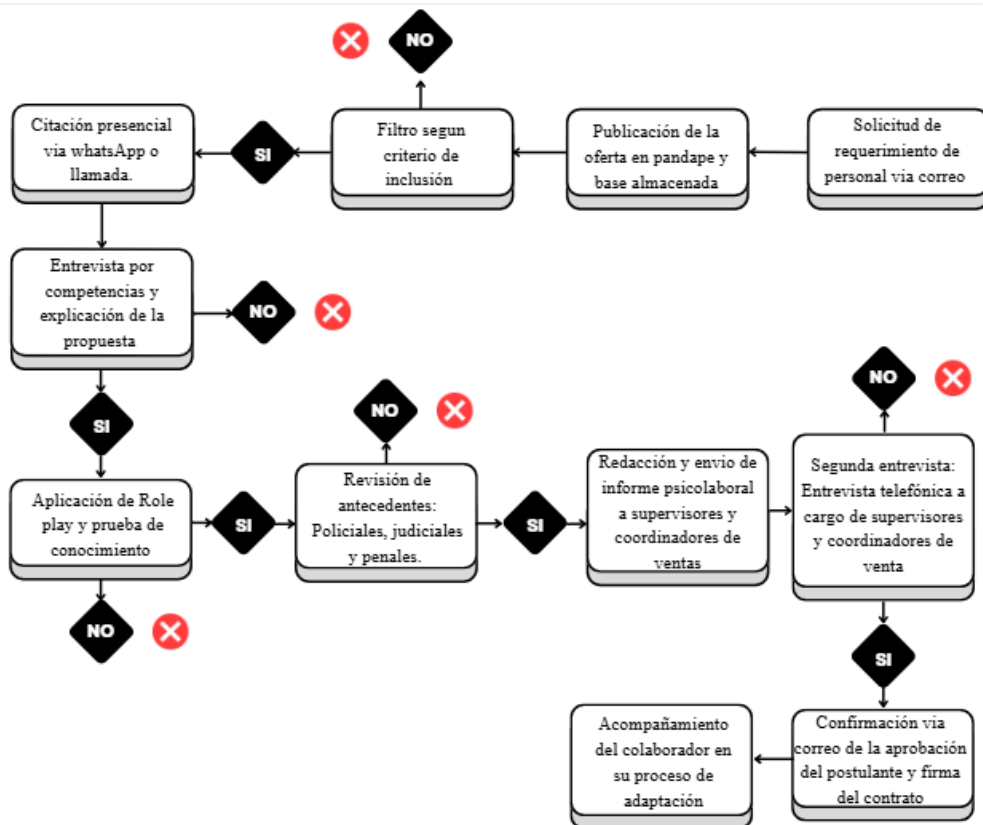
- Paso 9: Posteriormente, se realizaba un filtro adicional a cargo del supervisor o coordinador, quien contactaba al candidato para una entrevista

telefónica. De existir conformidad por ambas partes, el postulante era citado a una prueba de campo, con la finalidad de que conociera las funciones del puesto y la cartera de clientes asignada.

- Paso 10: Tras culminar esta etapa, el supervisor o coordinador de ventas enviaba un correo electrónico confirmando la aprobación del postulante y autorizando la firma del contrato. En consecuencia, el candidato era citado para el llenado del file de personal.

- Paso 11: Finalmente, se realizaba un seguimiento durante el primer mes de ingreso, con el objetivo de evaluar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y brindar el soporte necesario ante posibles dudas o dificultades presentadas al inicio de sus labores.

Figura 6. *Flujograma del proceso de reclutamiento y selección*



2.5. Monitoreo y Evaluación de la Intervención

En la experiencia realizada se plantearon tres indicadores de monitoreo, los cuales eran presentados mensualmente a gerencia de recursos humanos con el propósito de poder hacer seguimiento a los avances del plan de mejora del proceso reclutamiento y selección. Dichos indicadores fueron los siguientes:

- Indicador de rotación.
- Indicador de permanencia.
- Indicador de motivo de rotación.

2.5.1. Indicador de rotación.

El siguiente indicador permitió identificar la rotación mensual de los vendedores de campo, sin discriminar el tiempo de permanencia de cada colaborador en la empresa.

Tabla 3*Indicador de rotación de vendedores de campo -2023*

VENDEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	235	33	14%
FEBRERO	242	27	11%
MARZO	242	40	17%
ABRIL	248	24	10%
MAYO	247	23	9%
JUNIO	243	24	10%
JULIO	236	19	8%
AGOSTO	239	22	9%
SETIEMBRE	238	46	19%
OCTUBRE	232	27	12%
NOVIEMBRE	240	25	10%
DICIEMBRE	238	39	16%
TOTAL PROMEDIO 2023	240	29	12%

Tabla 4*Indicador de rotación de vendedores de campo -2024*

VENDEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	244	20	8%
FEBRERO	237	23	10%
MARZO	240	22	9%
ABRIL	231	11	5%
MAYO	225	13	6%
JUNIO	222	5	2%
JULIO	232	19	8%
AGOSTO	239	19	8%
SETIEMBRE	239	16	7%
OCTUBRE	235	20	9%
NOVIEMBRE	235	10	4%
DICIEMBRE	234	21	9%
TOTAL PROMEDIO 2024	234	17	7%

Tabla 5*Indicador de rotación de vendedores de campo -2025*

VENEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	236	31	13%
FEBRERO	198	12	6%
MARZO	184	4	2%
ABRIL	191	5	3%
MAYO	179	13	7%
JUNIO	174	7	4%
JULIO	185	4	2%
AGOSTO	172	11	6%
SETIEMBRE	177	4	2%
OCTUBRE	172	1	1%
NOVIEMBRE	175	7	4%
DICIEMBRE	175	20	11%
TOTAL PROMEDIO 2024	185	10	5%

2.5.2. Indicador de permanencia

De igual manera, el siguiente indicador tuvo como objetivo medir la rotación de los nuevos ingresos, considerando que por política de la empresa, se esperaba que el personal operativo de ventas superara el período de prueba (tres meses).

Tabla 6*Indicador de permanencia - 2023*

VENDEDORES DE CAMPO	INGRESOS	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	34	25	74%
FEBRERO	25	12	48%
MARZO	43	10	23%
ABRIL	26	14	54%
MAYO	21	13	62%
JUNIO	28	14	50%
JULIO	28	9	32%
AGOSTO	22	9	41%
SETIEMBRE	42	16	38%
OCTUBRE	27	7	26%
NOVIEMBRE	29	15	52%
DICIEMBRE	43	12	28%
TOTAL PROMEDIO 2023	31	13	42%

Tabla 7*Indicador de permanencia - 2024*

VENDEDORES DE CAMPO	INGRESOS	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	23	11	48%
FEBRERO	19	7	37%
MARZO	24	9	38%
ABRIL	10	4	40%
MAYO	15	6	40%
JUNIO	5	2	40%
JULIO	25	7	28%
AGOSTO	17	5	29%
SETIEMBRE	15	4	27%
OCTUBRE	22	6	27%
NOVIEMBRE	14	4	29%
DICIEMBRE	17	3	18%
TOTAL PROMEDIO 2024	17	6	33%

Tabla 8*Indicador de permanencia - 2025*

VENDEDORES DE CAMPO	INGRESOS	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	31	5	16%
FEBRERO	15	4	27%
MARZO	6	1	17%
ABRIL	5	2	40%
MAYO	14	2	14%
JUNIO	6	0	0%
JULIO	6	1	17%
AGOSTO	10	3	30%
SETIEMBRE	4	0	0%
OCTUBRE	6	3	50%
NOVIEMBRE	10	2	20%
DICIEMBRE	24	5	21%
TOTAL PROMEDIO 2025	11	2	20%

2.5.3. Indicador de motivo de rotación.

Finalmente, el indicador de causa de rotación permitió identificar los motivos, por los cuales los trabajadores cesaban en la empresa, establecido en tres categorías: renuncia, abandono y despido.

Tabla 9*Indicador de motivo de rotación - 2023*

VENDEDORES DE CAMPO	RENUNCIA	ABANDONO	DESPIDO
ENERO	12	10	3
FEBRERO	5	7	0
MARZO	1	8	1
ABRIL	4	9	1
MAYO	5	5	3
JUNIO	6	6	2
JULIO	0	9	0
AGOSTO	3	6	0
SETIEMBRE	0	10	6
OCTUBRE	1	4	2
NOVIEMBRE	4	8	3
DICIEMBRE	6	6	0
TOTAL PROMEDIO 2023	4	7	2

Tabla 10*Indicador de motivo de rotación - 2024*

VENDEDORES DE CAMPO	RENUNCIA	ABANDONO	DESPIDO
ENERO	1	7	3
FEBRERO	3	3	1
MARZO	9	0	0
ABRIL	1	3	0
MAYO	3	2	1
JUNIO	2	0	0
JULIO	3	0	4
AGOSTO	0	1	4
SETIEMBRE	2	1	1
OCTUBRE	1	2	3
NOVIEMBRE	0	4	0
DICIEMBRE	1	1	1
TOTAL PROMEDIO 2024	2	2	2

Tabla 11*Indicador de motivo de rotación - 2025*

VENEDORES DE CAMPO	RENUNCIA	ABANDONO	DESPIDO
ENERO	0	0	5
FEBRERO	1	1	2
MARZO	1	0	0
ABRIL	1	1	0
MAYO	0	2	0
JUNIO	0	0	0
JULIO	0	0	1
AGOSTO	3	0	0
SETIEMBRE	0	0	0
OCTUBRE	1	1	1
NOVIEMBRE	0	0	2
DICIEMBRE	3	1	1
TOTAL PROMEDIO 2025	1	1	1

3. Consideraciones éticas

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales que garantizan la integridad del estudio, la protección de las personas involucradas y el uso responsable de la información obtenida.

En primer lugar, se aplicó el principio de confidencialidad, asegurando que toda la información recolectada de la empresa fuese utilizada exclusivamente con fines

académicos. Los datos personales de colaboradores, candidatos y resultados internos del proceso de reclutamiento y selección fueron tratados de manera reservada y bajo anonimato.

Asimismo, el estudio respetó el principio de no maleficencia, dado que la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección evita generar discriminación, exclusión o trato desigual. Debido a que el plan propuesto promueve prácticas justas, objetivas y basadas en competencias, contribuyendo a la igualdad de oportunidades para todos los postulantes.

De igual forma, se consideró el principio de responsabilidad profesional, certificando que el análisis y las propuestas planteadas se sustenten bajo experiencias reales, información veraz y marcos teóricos confiables. Asimismo, cabe señalar que no se alteraron datos ni se presentaron resultados modificados que pudieran distorsionar la realidad del proceso de intervención.

Finalmente, se establece que las consideraciones éticas aplicadas aseguraron que la labor de reclutamiento y selección de personal cumpla con los estándares profesionales y académicos, contribuyendo de manera responsable al desarrollo de la empresa objeto de intervención.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Con relación al primer objetivo específico, realizar un diagnóstico situacional del proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo en la empresa de consumo masivo para identificar los indicadores de rotación, se realizaron En una primera instancia, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las principales autoridades involucradas con los vendedores de campo, tales como: Gerente de Recursos Humanos, Gerente Comercial, Gerente General, así como a supervisores y coordinadores de ventas; con el propósito de detectar las principales causas de rotación del personal y recomendaciones para la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección. Los resultados obtenidos evidenciaron que la desvinculación de los vendedores de campo se debía principalmente a la ausencia de una capacitación previa antes del inicio de labores en ruta, la sobrecarga de puntos de venta asignados debido al déficit de personal en distintas zonas, la existencia de mejores ofertas laborales por parte de la competencia, las constantes reestructuraciones de las zonas asignadas, una explicación superficial de la propuesta laboral durante el proceso de selección, el ingreso de personal sin experiencia en el rubro de consumo masivo, la incorporación de colaboradores que no cumplían con las competencias clave del perfil del puesto, un proceso de selección limitado debido a que el único filtro era la entrevista realizada por supervisores o coordinadores de ventas, una base reducida de postulantes debido a la utilización de una sola fuente de reclutamiento (Pandapé), la asignación de vendedores a rutas alejadas de sus lugares de residencia, y la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección con una estructura definida. A partir de obtenido se tomó en cuenta aquellas causas de rotación que contribuirán a la mejora

del proceso de reclutamiento y selección tales como:

- Explicación superficial de la propuesta laboral durante el proceso de selección.
- Ingreso de personal sin experiencia en el rubro de consumo masivo.
- Incorporación de colaboradores que no cumplían con las competencias clave del perfil del puesto.
- Proceso de selección limitado debido a que el único filtro era la entrevista realizada por supervisores o coordinadores de ventas.
- Base reducida de postulantes debido a la utilización de una sola fuente de reclutamiento (Pandapé).
- Asignación de vendedores a rutas alejadas de sus lugares de residencia.
- Inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección con una estructura definida.

En consecuencia, se elaboró un análisis FODA de la empresa (ver Anexo A), el cual permitió establecer un punto de partida para el diseño del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo.

Asimismo, con relación al segundo objetivo específico, orientado a implementar estrategias de reclutamiento eficientes para atraer candidatos idóneos para el puesto de vendedor de campo, se adicionó al proceso de reclutamiento la publicación formal de la oferta laboral a través de grupos de WhatsApp de los trabajadores, con la finalidad de ampliar su difusión, promover y adquirir base de referidos. De manera complementaria, se colocó en el frontis de la empresa el número del área de reclutamiento y selección, a fin de que las personas interesadas pudieran enviar sus currículos. Además, se contó con el apoyo de las redes sociales

para incrementar el alcance de la convocatoria. Estas acciones se implementaron debido a que, previamente, la empresa únicamente utilizaba la plataforma Computrabajo como medio de publicación, lo cual limitaba adquirir una base amplia y diversa de candidatos. En consecuencia, la implementación de nuevas técnicas de reclutamiento impacto en el incremento de la base de postulantes, lo cual se reflejó progresivamente mes a mes, evidenciándose al realizar una comparativa entre los años 2023, 2024 y 2025.

Tabla 12

Base de postulantes 2023-2024-2025

MES	2023	2024	2025
Enero	51	64	78
Febrero	42	59	71
Marzo	53	63	84
Abril	45	51	63
Mayo	36	58	74
Junio	39	47	85
Julio	57	68	79
Agosto	34	62	81
Setiembre	36	57	84
Octubre	42	64	73
Noviembre	37	53	81
Diciembre	51	65	80
PROMEDIO	44	59	78

De igual modo, en relación con el objetivo específico dirigido a optimizar las herramientas y técnicas de selección para mejorar la calidad de contratación de los vendedores de campo, se implementó una prueba de conocimientos generales dirigida a todos los postulantes, la cual fue diseñada e impuesta por el gerente de Recursos Humanos con la finalidad de evaluar el nivel de conocimientos básicos de los candidatos. Adicionalmente, se incorporó la entrevista por competencias, considerando aquellas competencias establecidas en el perfil del puesto de vendedor de campo, tales como: orientación al cliente, orientación a resultados, tolerancia a la frustración y capacidad de negociación; a partir de ello, se elaboró una guía de preguntas para el desarrollo de entrevistas por competencias semiestructuradas. Finalmente, se aplicó la técnica de *role play*, que permitió evaluar el desenvolvimiento de los postulantes frente a un caso hipotético de venta con un cliente conflictivo, midiendo ocho parámetros previamente definidos. Los resultados obtenidos de todas las evaluaciones aprobadas fueron redactados en un informe psicolaboral, el cual fue remitido por correo electrónico a los supervisores de ventas, con copia a la Gerencia Comercial.

Por último, en relación con el objetivo específico de evaluar el impacto del plan de mejora en los resultados del proceso de reclutamiento y selección para afinar y/o ajustar los procesos correspondientes, se realizaron evaluaciones mensuales del indicador de rotación del personal de vendedores de campo, con el propósito de obtener un promedio porcentual al cierre del año y compararlo con los resultados de períodos anteriores, a fin de determinar si el índice de rotación presentó una disminución.

Con respecto al índice de rotación registrado en el año 2023, se observó que

la rotación del personal presentó variaciones a lo largo del período evaluado, siendo el nivel más bajo el correspondiente al mes de mayo con un 9 %, mientras que el valor más alto se presentó en setiembre alcanzando un 19 %. Siendo la rotación total promedio durante el año 2023 un 12 %, resultado que sirvió como punto de partida para realizar comparaciones con los años posteriores y evaluar si la implementación del plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección contribuyó a la disminución de dicho indicador.

Tabla 13

Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2023

VENEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	235	33	14%
FEBRERO	242	27	11%
MARZO	242	40	17%
ABRIL	248	24	10%
MAYO	247	23	9%
JUNIO	243	24	10%
JULIO	236	19	8%
AGOSTO	239	22	9%
SETIEMBRE	238	46	19%
OCTUBRE	232	27	12%
NOVIEMBRE	240	25	10%
DICIEMBRE	238	39	16%
TOTAL PROMEDIO 2023	240	29	12%

De igual manera, durante el período 2024 se observó una disminución del índice de rotación, alcanzando un promedio anual de 7 %, en comparación con el año 2023. El mes que presentó el mayor nivel de rotación fue febrero con un 10 %, mientras que el mes con menor registró fue junio con un 2 %, lo que evidencia una mejora en la estabilidad del personal de vendedores de campo.

Tabla 14

Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2024

VENEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	244	20	8%
FEBRERO	237	23	10%
MARZO	240	22	9%
ABRIL	231	11	5%
MAYO	225	13	6%
JUNIO	222	5	2%
JULIO	232	19	8%
AGOSTO	239	19	8%
SETIEMBRE	239	16	7%
OCTUBRE	235	20	9%
NOVIEMBRE	235	10	4%
DICIEMBRE	234	21	9%
TOTAL PROMEDIO 2024	234	17	7%

De igual modo, en el período correspondiente al año 2025, se evidenció que durante el mes de enero se presentó una variación en la rotación de personal como consecuencia de la culminación del contrato con una marca específica, situación que provoco despido de trabajadores y la disminución de la planilla promedio de vendedores; sin embargo, en los meses posteriores no se registraron incrementos relevantes en la rotación. En este contexto, se evidencia que finalizando el año 2025 se obtuvo un promedio anual de 5 %, valor inferior al registrado en el año 2024.

Tabla 15

Resultado de indicador de rotación de vendedores de campo -2025

VENEDORES DE CAMPO	PLANILLA	CESADO	PORCENTAJE
ENERO	236	31	13%
FEBRERO	198	12	6%
MARZO	184	4	2%
ABRIL	191	5	3%
MAYO	179	13	7%
JUNIO	174	7	4%
JULIO	185	4	2%
AGOSTO	172	11	6%
SETIEMBRE	177	4	2%
OCTUBRE	172	1	1%
NOVIEMBRE	175	7	4%
DICIEMBRE	175	20	11%
TOTAL PROMEDIO 2025	185	10	5%

De manera global, la comparación de los períodos 2023, 2024 y 2025 permite evidenciar una disminución significativa en la rotación del personal, pasando de un promedio de 12 % en 2023 a un 5 % en 2025. Esta disminución sugiere que la implementación del plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección en vendedores de campo contribuyó de manera favorable a la estabilidad del personal, al incorporar herramientas y técnicas orientadas a identificar y seleccionar candidatos que se ajusten al perfil del puesto de vendedor de campo, reduciendo así la probabilidad de rotación.

Tabla 16

Indicador de rotación de rotación año 2023,2024 y 2025

AÑO	2023	2024	2025
PROMEDIO	12%	7%	5%

De igual forma, al lograrse la disminución del indicador de rotación, se generó un impacto positivo tanto en la empresa como en los trabajadores, reflejado principalmente en la reducción de los gastos asociados al proceso de reclutamiento y selección. Este resultado fue consecuencia de la implementación de nuevas técnicas y herramientas aplicadas al proceso de reclutamiento y selección, así como de la consideración del perfil de puesto como criterio fundamental para la contratación del personal, lo cual se ve reflejado en el siguiente cuadro comparativo de los gastos registrados por año.

Tabla 17*Gastos operativos del proceso de selección 2023 - 2024 y 2025*

AÑO	2023	2024	2025
COSTO DE			
MATERIAL	S/0	S/5	S/5
ESCRITORIO EN			
EL PROCESO DE			
SELECCIÓN			
COSTO DE			
BUSQUEDA DE	S/13	S/13	S/13
ANTECEDENTES			
LEGALES			
COSTO			
MATERIALES	S/14	S/14	S/14
PARA LA FIRMA			
DE CONTRATO			
COSTO DE			
UNIFORME	S/350	S/350	S/350
TOTAL	S/377	S/382	S/382

A partir de la obtención del gasto promedio por postulante, fue posible determinar el monto promedio invertido en el personal cesado, identificándose que en 2023 el gasto promedio mensual ascendió a S/ 10,933 aproximadamente. En el 2024, año en el que se aplicó el plan de mejora en el proceso de reclutamiento y

selección, el gasto promedio mensual se redujo a S/ 6,494, mientras que a mediados del año 2025 el gasto registrado fue de S/ 3,820. Estos resultados permiten concluir que, en comparación con el periodo previo a la aplicación del plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección (2023), se evidenció una reducción progresiva del presupuesto destinado a este concepto, alcanzando una disminución promedio de S/ 7,113, lo que refleja el impacto positivo de las acciones implementadas en el presente trabajo de suficiencia profesional.

Tabla 18

Gasto promedio mensual de personal cesado 2023 - 2024 y 2025

AÑO	C/U POR POSTULANTES	TOTAL PROMEDIO DE PERSONAL CESADO POR MES	TOTAL DE GASTOS POR PERSONAL CESADO POR MES
2023	S/377	29	S/10,933
2024	S/382	17	S/6,494
2025	S/382	10	S/3,820

De igual forma, la reducción de los gastos operativos vinculados al personal cesado en un 65.1 % mensual permitió reasignar dichos recursos económicos a otras actividades estratégicas del área de recursos humanos, principalmente al fortalecimiento de la capacitación del personal permanente de la empresa. Antes de la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección, el personal del área de

ventas recibía únicamente cuatro capacitaciones al año; no obstante, hacia mediados de 2025, esta cifra se incrementó a siete capacitaciones anuales, incorporando temáticas orientadas al fortalecimiento de competencias laborales, tales como comunicación efectiva y escucha activa, manejo de emociones y tolerancia a la frustración, motivación laboral y actitud positiva, técnicas de persuasión y convencimiento, así como resolución de conflictos, entre otras. Cabe precisar que dichas capacitaciones no fueron ejecutadas directamente por el área de reclutamiento y selección, sino por una empresa externa especializada contratada por la organización para desarrollar integralmente el proceso formativo.

Por último, la reducción del índice de rotación también generó un impacto favorable en la marca empleadora de la empresa, debido a que proyecta estabilidad laboral al transmitir al mercado que la organización ofrece condiciones de trabajo sostenibles y confiables, lo que incrementa la confianza de futuros postulantes. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de la reputación organizacional, debido que los colaboradores que permanecen en la empresa suelen compartir experiencias laborales satisfactorias, favoreciendo la percepción de la organización como un espacio atractivo para laborar. De igual manera, una baja rotación incrementa el atractivo para nuevos talentos al evidenciar buenas prácticas de gestión humana, un clima laboral favorable y oportunidades de desarrollo profesional. Además, fortalece el compromiso interno, puesto que los trabajadores desarrollan un mayor sentido de pertenencia y se convierten en promotores naturales de la empresa, reforzando su imagen institucional. Finalmente, también genera mayor credibilidad en los procesos de recursos humanos, al demostrar que las estrategias de reclutamiento y selección implementadas resultan efectivas y contribuyen

directamente a la permanencia del personal dentro de la organización.

Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se comprueba que tanto los objetivos planteados como los indicadores de logro fueron cumplidos. Estos cambios en los índices de rotación se evidencian a partir de la implementación del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección.

A partir de ello, los resultados evidencian que las acciones implementadas en el proceso de reclutamiento y selección tuvieron un impacto favorable en la estabilidad del personal de ventas. Entre los años 2023 y 2025 se registró una disminución del 42,2 % en el índice de rotación de los vendedores de campo, lo que refleja una mejora en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización. Este resultado sugiere que la aplicación de nuevos criterios y herramientas de evaluación permitió identificar postulantes con un perfil más acorde a las exigencias del puesto, facilitando que un mayor número de trabajadores supere el período de prueba y se adapte al entorno laboral y a las metas comerciales. En concordancia con ello, Vásquez, Napán y Miranda (2022) señalan que el uso de diversas herramientas de evaluación en los procesos de selección permite analizar las competencias, habilidades y conocimientos de los postulantes, favoreciendo la identificación del candidato más adecuado y su posterior adaptación al puesto y a la organización.

De igual forma, se logró reducir en un 20 % la rotación de vendedores de campo durante los tres primeros meses de contratación al cierre de 2025, superando la meta prevista. Este resultado se relaciona con el diagnóstico situacional realizado

al inicio del estudio, donde las entrevistas a gerentes, supervisores y coordinadores permitieron identificar las principales causas de la rotación en el área comercial. A partir de esta información recolectada se aplicó el análisis FODA, el cual permitió reconocer oportunidades de mejora en las estrategias de reclutamiento y debilidades en el proceso de selección. En consecuencia, se implementó el plan de mejora para captar candidatos más acordes al perfil del puesto y fortalecer la selección de personal, favoreciendo así la permanencia del personal. Asimismo, Yagual (2023) señala y coincide que realizar un diagnóstico previo mediante entrevistas y análisis FODA permite comprender la situación de la organización y diseñar estrategias de mejora adecuadas para la gestión del talento humano.

En el caso, el segundo objetivo específico, orientado a implementar estrategias de reclutamiento eficientes, se encuentra directamente relacionado con el indicador de logro planteado. Debido que, la incorporación de nuevas fuentes de reclutamiento permitió ampliar la base de postulantes, evidenciándose un incremento del 77.3% en la cantidad de candidatos durante el periodo analizado. Este resultado favoreció el proceso de selección, dado que se dispuso de un mayor número de postulantes, lo que permitió la comparación entre perfiles y facilitó realizar una elección adecuada de los candidatos que cumplían con los requisitos del puesto. En consecuencia, se optimizó la cobertura de vacantes y se fortaleció la calidad del proceso de selección, debido a que la empresa pudo seleccionar personal que se ajustaba a las competencias y requerimientos establecidos para el puesto de vendedor de campo. En este sentido, Granillo, Piedra, Rodríguez y Vásquez (2023) sostiene que el reclutamiento debe atraer una cantidad considerable de candidatos altamente calificados con el fin de aumentar las posibilidades de seleccionar al

postulante más eficaz. De manera similar, García y Sanabria (2023) señala que la utilización de diversas fuentes de reclutamiento permite extender el alcance de la convocatoria y mejorar la calidad de los postulantes disponible para el proceso de selección.

De igual manera, el indicador que establecía que, durante todos los procesos de selección del año 2025, se optimizaron y aplicaron al 100% entrevistas por competencias en la modalidad semiestructurada, prueba de conocimiento y *Role play* a los candidatos preseleccionados, con el fin de recolectar información veraz y oportuna, fue alcanzado con éxito. Esto fue posible porque todos los postulantes al área de ventas pasaban inicialmente por el área de reclutamiento y selección, donde se verificaba el cumplimiento del perfil requerido mediante estos instrumentos de evaluación. De esta manera, los supervisores recibían únicamente candidatos previamente evaluados de forma integral, lo que permitió mejorar la eficiencia del proceso y asegurar una mayor correspondencia entre las competencias de los postulantes y las exigencias del puesto de vendedor de campo. En concordancia, Vilches y Huamán (2024) señalan que la aplicación de diversas técnicas de evaluación brinda una visión más completa del candidato y facilita una comparación objetiva entre postulantes, mientras que Douglas y Vassallo (2024) destacan que el uso de métodos de evaluación estructurados contribuye a identificar con mayor precisión a los candidatos idóneos para el puesto.

Por último, el indicador orientado a reducir en un 10 % el índice de rotación de vendedores de campo al finalizar el año 2025, tomando como referencia la tasa promedio registrada en 2023 y 2024, evidenció una reducción del 58,3 %, lo que demuestra que el indicador de logro fue alcanzado con éxito. Este resultado es

relevante, dado que permite confirmar que la implementación del plan de mejora fue efectiva, debido a la aplicación de herramientas y estrategias adecuadas en los procesos de reclutamiento y selección, lo que contribuyó a disminuir costos y optimizar recursos asociados a la capacitación de nuevos vendedores de campo. De igual manera, Guzmán (2021) sostiene que la incorporación de un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, a partir del uso de herramientas, pruebas y el ajuste del perfil del puesto, genera un incremento en la efectividad de las convocatorias, un mayor número de candidatos interesados y una reducción significativa de la rotación, al permitir la identificación del personal idóneo para el puesto y a su vez reducir gastos innecesarios en el proceso de implementar un nuevo personal. Asimismo, es importante mencionar que este proceso debe ser estandarizado y normalizado, sin dejar de lado las evaluaciones continuas, con el propósito de optimizar los procesos y adaptarlos a las nuevas realidades de la empresa. De igual manera, Castrillón, Martínez y Sandoval (2025) refuerzan la importancia de dar continuidad a la mejora de un plan de reclutamiento y selección previamente establecido, mediante la revisión periódica de indicadores, la realización de auditorías y la recopilación de retroalimentación por parte de los colaboradores con el propósito de seguir mejorando el proceso y obtener al mejor candidato.

CAPITULO V. REFLEXION DE LA EXPERIENCIA

1. Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

Durante la experiencia profesional realizada, una de las principales limitaciones identificadas fue la resistencia del equipo comercial para adaptarse al nuevo proceso de reclutamiento y selección, principalmente por parte de los supervisores de ventas, quienes estaban acostumbrados a que los postulantes rindieran una prueba de campo o fueran entrevistados directamente por ellos antes de pasar por el área de Selección y Reclutamiento. Ante esta situación, fue necesario llevar a cabo diversas reuniones con el fin de explicar el procedimiento correcto y la importancia de aplicar el proceso de manera adecuada y estandarizada.

Por otro lado, otra dificultad detectada estuvo relacionada con la falta de comunicación oportuna sobre los ceses de personal, lo que dificultaba la proyección adecuada de la cobertura de puestos, ya que los jefes inmediatos no informaban el retiro del personal dentro del plazo establecido de 48 horas, por lo cual se planeó una normativa que buscaba regularizar, normar y estandarizar el orden del proceso.

De igual manera, se evidenció que la empresa no realizaba una inversión suficiente en el proceso de reclutamiento y selección, debido a que no implementaba un mayor número de plataformas de reclutamiento, publicidad, pruebas psicológicas automatizadas o software especializado que permitiera facilitar y optimizar el proceso de filtrado de postulantes.

Por último, la falta de personal en el área de Reclutamiento y Selección imposibilitaba realizar actividades de reclutamiento de campo, tales como la asistencia a ferias laborales u otros eventos de captación, debido a que el

responsable debía permanecer en la sede principal para atender los requerimientos de cubrir personal faltante, filtrar curriculum vitae, firma de contrato, entre otros.

2. Impacto a nivel profesional

La experiencia profesional ejercida en el área de reclutamiento y selección generó un impacto positivo en mi crecimiento profesional dentro de la gestión del talento humano, debido a que permitió desarrollar estrategias y fortalecer competencias técnicas vinculadas a la atracción, evaluación y retención del personal. Asimismo, se tuvo la oportunidad de implementar metodologías estructuradas en la organización, ejecutando procesos de selección basados en entrevistas por competencias. Esto facilitó la obtención de resultados e indicadores de gestión, lo que contribuyó a la toma de decisiones objetivas y alineadas con las metas corporativas.

Además, la experiencia desarrollada fortaleció la capacidad de análisis organizacional, debido que permitió gestionar un proceso de mejora de forma integral, abarcando desde el diagnóstico situacional, el diseño y la estructuración del proceso, la aplicación de herramientas, la toma de decisiones y la evaluación de resultados. Cabe recalcar, que cada etapa fue revisada de manera sistemática, lo que facilitó la elaboración de un plan de mejora con enfoque sostenible a largo plazo, con el fin de incrementar la productividad y optimizar el uso de los recursos, reduciendo tiempos y costos. A la par, se consolidaron habilidades blandas esenciales para el desempeño del puesto, como la negociación, la comunicación efectiva y el criterio ético, competencias fundamentales en el perfil del psicólogo organizacional al momento de identificar y seleccionar al talento más eficaz para

cada posición dentro de la empresa.

Finalmente, la experiencia desarrollada en una empresa de alta rotación en el rubro de consumo masivo, me permitió consolidar un perfil estratégico orientado a la gestión del talento humano y a la incorporación laboral en puestos similares. Esto fortaleció mi perfil profesional en organizaciones similares que requieran un psicólogo organizacional capaz de identificar personal idóneo de manera rápida y eficaz, asegurando su alineación con los objetivos corporativos.

3. Impacto en la institución con los resultados hallados

A partir de los resultados obtenidos en los índices de rotación, se implementó un plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, lo que provocó una disminución significativa de la rotación, evidenciada al comparar los años 2023 al 2025. Esta reducción contribuyó a optimizar los gastos operativos y a disminuir el uso excesivo de recursos destinados a los procesos de reclutamiento y selección de personal. En consecuencia, el presupuesto liberado pudo ser reasignado a otras actividades del área de recursos humanos.

De igual forma, se reestructuró todo el proceso de reclutamiento y selección, debido a que anteriormente este se basaba únicamente en la descarga de la base de candidatos de una sola fuente de reclutamiento, Computrabajo; posteriormente, los postulantes pasaban por un filtro de exclusión relacionado con la edad y, seguidamente, los currículos eran enviados directamente a los supervisores o coordinadores de ventas, quienes se encargaban de realizar la entrevista y posteriormente gestionar la firma del contrato, dejando de lado la evaluación de competencias, así como la verificación de los requisitos técnicos y conductuales

básicos para la contratación. A partir del diagnóstico situacional, fue posible reestructurar integralmente el proceso de reclutamiento y selección, estableciendo un procedimiento compuesto por once pasos, el cual inicia con el requerimiento formal de la plaza de vendedor mediante correo electrónico, continúa con la entrevista inicial a cargo del área de recursos humanos y la aplicación de técnicas de selección, para posteriormente derivar a los candidatos a la entrevista con los supervisores o coordinadores de ventas, permitiendo así una selección más rigurosa y alineada con el perfil del puesto.

Por otro lado, otro impacto relevante identificado en la institución fue la implementación de un plan de capacitación dirigido al personal permanente. La disminución de la deserción laboral permitió invertir los recursos y el tiempo disponibles en el desarrollo de las habilidades, competencias y destrezas del personal que ya se encontraba laborando en la organización, generando un impacto positivo en los indicadores comerciales de la empresa. Pasando de cuatro capacitaciones anuales en el año 2023 a siete capacitaciones en el año 2025, tocando temas tales como: comunicación efectiva y escucha activa, manejo de emociones y tolerancia a la frustración, motivación laboral y actitud positiva, técnicas de persuasión y convencimiento, así como resolución de conflictos, entre otras. Cabe señalar que dichas capacitaciones no fueron ejecutadas por el área de reclutamiento y selección, sino por una empresa externa especializada, la cual fue contratada por la organización para optimizar integralmente el proceso formativo.

Por último, la disminución del índice de rotación generó un impacto positivo en la marca empleadora de la empresa, ya que proyecta estabilidad laboral y fortalece la confianza de futuros postulantes. Asimismo, mejora la reputación organizacional

al reflejar buenas prácticas de gestión humana, un clima laboral favorable y oportunidades de desarrollo profesional. Además, fortalece el compromiso interno, debido a que los trabajadores desarrollan mayor sentido de pertenencia y contribuyen a reforzar la imagen institucional de la organización, evidenciando también la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección implementados. De igual forma, al contar con un mayor número de trabajadores que superaron su periodo de aprendizaje, se evidenció un incremento en los niveles de venta, considerando que los indicadores comerciales exigidos a un colaborador antiguo suelen ser superiores a los de un trabajador nuevo.

4. Aporte en el área psicológica y en el contexto

El presente trabajo de suficiencia profesional, desarrollado desde una perspectiva de la psicología organizacional, tuvo como finalidad que la implementación del plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección sirva como una guía referencial para las empresas de consumo masivo, orientada al fortalecimiento de dichos procesos, con el propósito de incrementar su efectividad y reducir la rotación de personal.

De igual modo, la realización del diagnóstico situacional permitió pasar de un proceso de evaluación simple y desorganizado a una evaluación estructurada de los candidatos, compuesta por pruebas de conocimiento, evaluación por competencias y *role play*, lo que conllevó a estandarizar el proceso de selección. Este enfoque aportó valor al proceso, por lo cual dichas herramientas pueden ser aplicadas en otros contextos laborales y ajustadas según las necesidades específicas de cada organización.

Asimismo, este trabajo que fue sustentado en un modelo de mejora continua, debido que parte de una evaluación previa de los indicadores de rotación e identifica los puntos críticos a optimizar con el fin de reducir la problemática, contribuye a ser una guía útil para perfeccionar y estandarizar los procesos de reclutamiento y selección en diversas organizaciones.

Por último, es importante mencionar que el papel del psicólogo organizacional estuvo presente en todas las fases de la implementación del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección, tales como:

- **Aporte al diagnóstico situacional:** La psicóloga organizacional a cargo del proceso de reclutamiento y selección realizó un diagnóstico situacional mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a gerentes, supervisores y coordinadores de ventas, además del análisis FODA. Esto permitió identificar las principales causas de rotación de personal y aportar información relevante para el diseño de un plan piloto de reclutamiento y selección.
- **Aporte al diseño del proceso:** A partir de la información recopilada, la profesional a cargo propuso y estructuró las fases del proceso de reclutamiento y selección dentro de la distribuidora, debido que anteriormente no se contaba con un procedimiento formalmente establecido.
- **Aporte a la aplicación de herramientas:** La psicóloga organizacional fue responsable de la aplicación de diversas herramientas de evaluación, tales como: prueba de conocimiento, dinámicas de *role play* y entrevistas por competencias, dirigidas a todos los candidatos.

- **Aporte a la toma de decisiones:** Brindó soporte técnico, profesional y operativo, actuando como primer filtro en el proceso, lo que facilitó a supervisores y coordinadores la toma de decisiones respecto a la contratación del personal.
- **Aporte a la evaluación de resultados:** A partir del análisis de los indicadores de monitoreo, la psicóloga organizacional pudo evaluar y sustentar la viabilidad del plan de mejora implementado en el proceso de reclutamiento y selección.

CONCLUSIONES

Para el presente trabajo de suficiencia profesional fue indispensable realizar un diagnóstico situacional del proceso de reclutamiento y selección, con el propósito de identificar las principales causas de rotación del personal en el puesto de vendedor de campo. Los resultados evidenciaron diversos factores asociados a la deserción laboral; no obstante, se priorizaron siete de ellos por su impacto directo en la elaboración del plan de mejora, tales como: la explicación superficial de la propuesta laboral durante el proceso de selección; el ingreso de personal sin experiencia en el rubro de consumo masivo; la incorporación de colaboradores que no cumplían con las competencias clave del perfil del puesto; un proceso de selección limitado, cuyo único filtro era la entrevista realizada por supervisores o coordinadores de ventas; una base reducida de postulantes debido al uso de una sola fuente de reclutamiento (Pandapé); la asignación de vendedores a rutas alejadas de su lugar de residencia; y la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección con una estructura definida.

A partir de lo hallado, con el propósito de ampliar la base de postulantes, se implementaron nuevas estrategias de reclutamiento. Entre ellas, se difundieron las ofertas laborales en los grupos de WhatsApp de los trabajadores con el fin de incrementar la cantidad de referidos. Asimismo, se colocó en el frontis de la empresa el número de contacto del área de selección para que las personas interesadas pudieran enviar sus currículos. De igual forma, se utilizaron las redes sociales como medio de difusión, lo que permitió extender el alcance de la convocatoria y atraer a un mayor número de candidatos idóneos.

De igual manera, dentro del proceso de selección se respetó el perfil del puesto

de vendedor de campo, considerando tanto las competencias como los requisitos conductuales y técnicos establecidos en el mismo. Esto permitió incorporar candidatos calificados y alineados con los requisitos del cargo, contribuyendo a una mayor estabilidad del personal y a un desempeño consistente dentro del equipo de ventas. En ese sentido, se evidenció la necesidad de implementar técnicas y herramientas de selección que permitieran evaluar de forma más integral el perfil del vendedor, tales como la entrevista por competencias, la prueba de conocimientos y el *role play*, con el propósito de identificar al postulante más idóneo para ocupar la vacante.

Para finalizar, los resultados obtenidos evidenciaron una optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector de consumo masivo con alta rotación, como es el puesto de vendedor de campo. Esta mejora se reflejó en una disminución significativa de la deserción laboral, lo que permitió fortalecer la estabilidad del equipo comercial y mejorar la eficiencia del proceso.

Por último, todo lo descrito refleja el proceso de mejora continua que ha atravesado el proceso de reclutamiento y selección del personal con el fin de reforzar la atracción del talento y fortalecer la marca empleadora.

RECOMENDACIONES

- El plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección elaborado constituye un punto de partida para optimizar dicho proceso; sin embargo, es necesario considerar las nuevas tendencias y las situaciones que se presenten en la empresa, a fin de adaptarlo, para así mantener su efectividad y asegurar la atracción del mejor talento.
- La incorporación de una persona adicional al equipo de reclutamiento y selección resulta fundamental para ampliar las actividades de reclutamiento en campo, como la participación en ferias laborales u otros eventos de captación. Actualmente, la psicóloga a cargo debe permanecer de forma constante en la sede para cumplir con las funciones propias del puesto, lo que limita este tipo de actividades externas.
- La inclusión de pruebas psicológicas dentro del proceso de selección es relevante, tales como pruebas psicológicas, debido que permiten contar con una visión más completa del candidato y respaldar de manera objetiva la toma de decisiones. Por lo cual, se propondrá al gerente de recursos humanos la aplicación de tales pruebas para el periodo 2026.
- Implementar la medición de las dimensiones de las competencias establecidas en el perfil del puesto de vendedor de campo, con la finalidad de evaluar de manera más precisa el nivel de desarrollo de cada competencia requerida para el cargo. Esta propuesta será presentada en el año 2026 al gerente de Recursos Humanos,
- Todo proceso realizado en este plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección debe ser documentado y archivado, con el

propósito de que futuros miembros de equipo de recursos humanos, tengan un manual, por el cual puedan guiarse y continuar reforzando el proceso.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Gestion por Competencias* . En M. Alles, *Direccion Estrategica de Recursos Humanos* . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque diccionario de preguntas: La trilogía*.
- Aguirre, L. E., & Granda, C. J. (2024). *Análisis De La Gestion De Personal Y La Productividad En Empresas De Distribución De Consumo Masivo En Guayaquil*. Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana.
- Aponte, J. D., Espinoza, M. T., Mesias, R., Moreno, A. H. y Soto, C. E. (2023). *Plan de negocio para determinar la viabilidad de una plataforma digital de reclutamiento, evaluación y selección, utilizando inteligencia artificial, dirigido a empresas que requieren personal para puestos operativos*. Tesis de maestría, Universidad ESAN.
- Arias, Y. (2024). *Propuesta de un plan de mejora en el proceso de selección de personal operario de producción de la organización Agrícola del Campo S.A Vereda Chacal Km 7 Vía Siberia – Tenjo*.
- Arrieta, Y., Muñoz, A. & Sevilla, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional.
- Ayra, Y. I. & Pacori, M. (2022). *Propuesta de mejora continua en la gestión de recursos humanos basado en la metodología PDCA en La Empresa Constructora Meneses S.R.L.*
- Bazán, Y., & Tejedor, V. E. *El Enfoque De Sistemas En La Gestión Del Talento Humano*. *Revista FAECO sapiens*, 5(2), 23-34.

- Bolaños, A. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134 – 146.
- Bravo, W. A. & Delgado, B. I. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista publicando*, 9(34), 41-56.
- Carrasco, R. & Gomez, J.A. (2023). Evolución del reclutamiento y la gamificación como herramienta de selección del capital humano en las organizaciones. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 10 (1), 95-102.
- Castrillón Ciro, W., Martínez Cadena, J. E., & Sandoval Saavedra, J. C. (2025). Diseño de estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC. Tesis de bachiller, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (10ma ed.). Mc Graw Hill.
- Chaparro, J. P. (2020). *Actividad Assessment Center Exploración por Competencias*. Tesis de doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Conexión ESAN (23 de agosto de 2023) ¿Por qué es importante la gestión estratégica de talento humano? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano>.
- Deming, W. (2021). *Out of the Crisis: The PDCA Cycle and Continuous Improvement*. MIT Press.
- Dessler, G & Varela, J. R. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- Díaz, S. V. (2019). Implementación de un método de reclutamiento masivo a través de las redes sociales dentro de Adecco Group seccional Bucaramanga. Tesis

de grado, Universidad Pontificia Bolivariana.

Douglas, M. E., & Vassalo, V. P. (2024). Plan de mejora de los procesos de selección de personal de una empresa de ventas de Lima, 2024, Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte.

Escalante, G. C. & Olascuaga, J. L. (2021). La retención y rotación de personal en una empresa industrial dedicada a la fabricación de colchones del Distrito De Carmen De La Legua, Callao - Perú, 2020. Tesis de licenciatura, Universidad Privada Del Norte.

Espinoza, S. J. (2023). Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito (Master's thesis, Quito, EC. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar.

Espitia. A. & Salazar, V. A. (2022). Rotación del personal de cocina en la empresa Matanga Burger en el año 2021. Tesis de especialización, Universitaria Agustiniiana.

García, J. (2025). Tipos de pruebas y cuestionarios de selección de personal.

García, M., & López, P. (2023). Application of PDCA for Sustainable Process Improvement in Lean Organizations. Revista Journal of Lean Systems, 28(1), 150-172.

García, K. J., & Sanabria, L. A. (2023). Optimización del proceso de selección de personal y documentación de la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander. Tesis de licenciatura, Unidades Tecnológicas de Santander.

- Granda, C. (2024). Análisis de la gestión de personal y la productividad en empresas de distribución de consumo masivo en guayaquil. Tesis de bachiller, Universidad Politécnica Salesiana.
- Granillo, R., Piedra, V.M., Rodríguez, R. y Vazques, M.A. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal: perspectivas y tendencias. Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad De Sahagun, 10(19), 61-69.
- Gutierrez, G & Moran, C. (2024). Propuesta de estrategia de desarrollo para incrementar las ventas y cobertura rentablemente en una empresa de distribución de consumo masivo en Lima en el año 2024. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Guzmán, D. E. (2021). Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Halcones Security del Pacífico S.A.C. Tesis titulación, Universidad Privada del Norte.
- Herrera, M. (2023). Plan de mejoramiento para disminuir la incidencia en la alta rotación del personal de la empresa Esremcal S.A.S. Tesis de licenciatura, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE Occidente.
- Indeed (2025, 4 de junio). Qué hace un vendedor de campo y cuánto gana. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-hace-vendedor-campo>.
- Lascano, J. G. (2024). Procesos de selección de personal en la unidad educativa San Benildo La Salle período 2023–2024. Tesis de bachiller, Universidad Politécnica Salesiana.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de competencias.

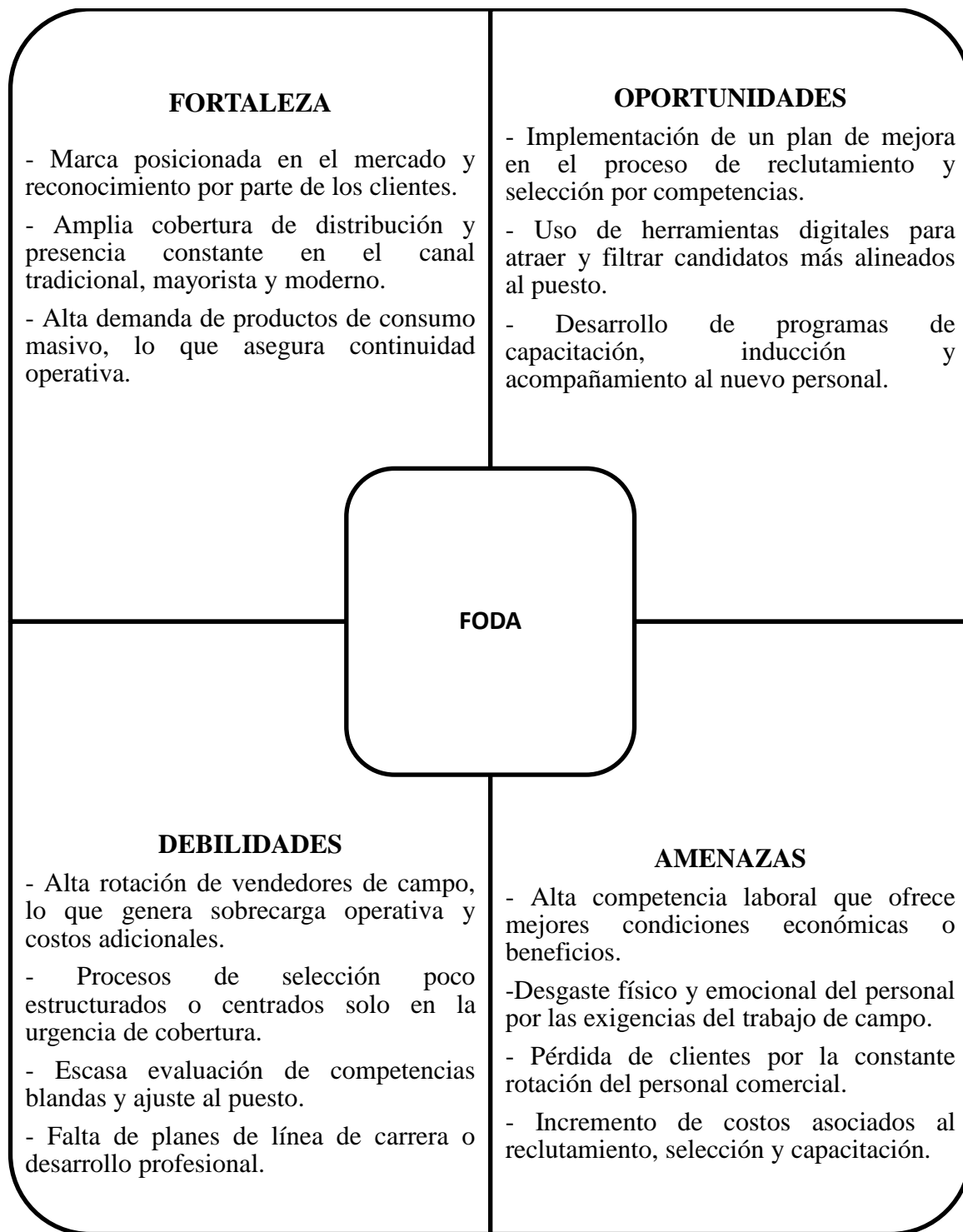
- Lyons, Marlo (2025). Use the STAR Interview Method to Land Your Next Job.
<https://hbr.org/2025/02/use-the-star-interview-method-to-land-your-next-job>.
- Mamani, R. (2021). Mejora al proceso de selección del personal para el área de recursos humanos de la empresa ZAMINE SERVICE PERÚ S.A.C. Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas.
- Moine, M. B., Tamagno, M. V. y Fraire, M. (2022). Sesgos en decisiones de Selección de Personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de Responsabilidad. In XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM.
- Moreno, M., C. (2023). El assessment center como técnica de selección de personal eficaz en el mundo actual. Tesis de maestría, Universitat Jaume.
- Nunes, D. (2025). Sistemas algorítmicos en procesos de reclutamiento: ¿cómo consideran los actores el riesgo de sesgo? presentación de un estudio empírico al servicio de un análisis jurídico. *European Journal of Social Law/Revue Européenne du Droit Social*, 67(2).
- Obando, J. A. (2023). Efectos de la Rotación de Personal en la Empresa Global Paz S.A.S Santander de Quilichao Para la Competitividad al 2050. Tesis de licenciatura, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN.
- Puente, R. (2025). Implementación Y Evaluación De Un Plan De Mejora Para El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Vendedores Retail En Una Consultora De Recursos Humanos De Lima Metropolitana – 2019. Tesis de

- licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- PWC Perú (2023). Informe de sostenibilidad, impacto y transparencia.
- Riggio, Y. (2021). Sesgos en la aplicación de IA en el proceso de Selección de Personal. Tesis de magister, Universidad San Andres.
- Sialer, J. S. (2022). El perfil del vendedor de bebidas refrescantes en la ciudad de Chiclayo. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Sociedad Nacional De Industrias (2025, 17 de Setiembre). 42% de las industrias reportaron una rotación laboral menor al 10% en los últimos doce meses.
- Spencer, L M y Spencer, S M., (1993). Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- Suarez, L., Quiroz, L., Ladino, A., Jiménez, I. y González, J. (2021). Diagnóstico y diseño de un plan de mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal, en la compañía Célula logística S.A.S, como herramienta de planificación estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Sullivan, John. (2020). Behavioral Interviews Are Dead – “How Will You Act Today” Is A Better Question.
- USIL Blogs. (2023). Ambientes volátiles en la industria del consumo masivo. <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-ciencias-empresariales/marketing/ambientes-volaticos-en-la-industria-del-consumo-masivo>.
- Trejo, M. J. (2022). Importancia E Impacto Del Feedback En El Proceso De Reclutamiento Y Selección En Una Empresa De Telecomunicaciones En El 2021. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar.

- Yagual, L. D. (2023). Gestión de talento humano: reclutamiento y selección del personal en la empresa “AUDIOCLINIC”, Provincia De Santa Elena, Año 2022.
- Vásquez, F., Napán, A. C., & Miranda, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42.
- Vilchez, E. O. & Huamán, S. M. (2024). Incumplimiento del proceso de selección y su impacto en la rotación en el personal operativo en una empresa de comercialización de vidrios en Lima en el año 2024. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas.*

ANEXO

ANEXO A: FODA DE LA INSTITUCIÓN



ANEXO B: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A GERENCIAS

- 1.** ¿Cuál es su puesto en la distribuidora y cuánto tiempo lleva desempeñándolo?
- 2.** ¿Cuenta con personal de ventas a su cargo?
- 3.** ¿Cuántos vendedores de campo tiene actualmente a su cargo?
- 4.** ¿Cómo describiría el nivel de rotación de vendedores de campo que tiene a su cargo?
- 5.** ¿En qué periodo suele presentarse con mayor frecuencia la rotación de vendedores de campo?
- 6.** ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de vendedores de campo?
- 7.** ¿Cómo evalúa el actual proceso de reclutamiento y selección de vendedores de campo?
- 8.** ¿Qué aspectos del proceso de reclutamiento y selección cree que deberían mejorarse para reducir la rotación?
- 9.** ¿Defina la importancia del rol del supervisor en la retención del personal?
- 10.** ¿Qué impacto genera la rotación de vendedores de campo en los resultados del área comercial?

ANEXO C: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS A VENDEDORES DE CAMPO

Datos personales:

- Nombre completo:
- Edad:
- Lugar de residencia:
- Cantidad de hijos:
- Disponibilidad:

Análisis de competencias:

Competencia: Orientación a resultados:

1. Coménteme una situación en la que tuvo que lograr una meta de ventas muy ambiciosa. ¿Qué se esperaba de usted en ese momento? ¿Qué acciones realizó para lograr el objetivo? ¿Cuál fue el resultado final?
2. Cuénteme de una ocasión en la que tuvo que cumplir metas de ventas bajo presión. ¿cuál fue su rol? ¿Cómo actuó? ¿Qué resultados alcanzó?
3. Describa una decisión difícil que tomó para cumplir un indicador comercial. ¿Qué papel desempeño usted? ¿Qué estrategias utilizó? ¿Cuál fue el resultado?
4. Describa una experiencia en la que tuvo que lograr resultados a pesar de contar con pocos recursos o apoyo limitado. ¿Qué expectativa se tenía de sus desempeños? ¿Qué acciones tomó? ¿Qué resultados obtuvo?
5. Coménteme sobre una situación en la que sus resultados comerciales no eran los esperados. ¿Qué se esperaba de usted en ese momento? ¿Qué acciones tomó para mejorar su desempeño? ¿Cuáles fue el resultado o cambios que logró?

Competencia: Negociación:

1. Coménteme una situación en la que un cliente estaba decidido a dejar de comprar. ¿cuál fue su rol? ¿Qué estrategias de negociación aplicó? ¿Cuál fue el resultado?
2. Describa sobre una ocasión en la que tuvo que negociar bajo presión por cumplir sus indicadores ¿Qué papel desempeño usted? ¿Cómo manejó la situación? ¿Qué resultado obtuvo?
3. Relate de una negociación que estuvo a punto de fracasar. ¿Qué expectativa se tenía de sus desempeños? ¿Qué acciones realizo para revertir la situación? ¿Cuál fue el resultado?
4. Describa una experiencia en la que un cliente inicialmente se negó a comprar. ¿Qué se esperaba de usted en ese momento? ¿Cómo abordó las objeciones del cliente? ¿Qué resultado logró?
5. Relate una negociación difícil con un cliente importante que haya tenido en su cartera. ¿cuál fue su rol? ¿Qué acciones o estrategias utilizo? ¿Cuál fue el resultado obtenido?

Competencia: Tolerancia a la frustración:

1. Describa una ocasión en la que un cliente rechazó su propuesta de venta. ¿Qué papel desempeño usted? ¿Qué acciones tomó? ¿Cuál fue el resultado?
2. Relate una situación en la que no logró cumplir los indicadores de ventas establecidos. ¿Qué expectativa se tenía de sus desempeños? ¿Cómo manejó la frustración? ¿Qué hizo para mejorar su desempeño?
3. Coménteme una experiencia en la que enfrentó constantes obstáculos durante su

ruta en campo. ¿Qué se esperaba de usted en ese momento? ¿Cómo acciones tomo?
¿Qué resultados obtuvo?

4. Describa una situación en la que se modificaron las condiciones de venta a los clientes y esto afectó sus resultados. ¿Qué se esperaba de ti en ese momento? ¿qué acciones tomó? ¿Qué resultado obtuvo?
5. Comente una experiencia en la que recibió críticas por su desempeño en las ventas. ¿cuál fue su rol? ¿Qué cambios implementó a partir de ello? ¿Cuáles fueron los resultados?

Competencia: Orientación al cliente:

1. Describa una situación en la que detectó una necesidad del cliente que no fue expresada. ¿Qué papel desempeño usted? ¿Qué hizo para identificarla? ¿Cuál fue el resultado?
2. Mencione una experiencia en la que un cliente presentó un reclamo. ¿Qué expectativa se tenía de sus desempeños? ¿Cómo actuó? ¿Qué resultado obtuvo?
3. Comente una ocasión en la que adaptó su propuesta comercial a las necesidades de un cliente. ¿Qué se esperaba de usted en ese momento? ¿Qué acciones realizó? ¿Cuál fue el resultado en la relación comercial cliente vendedor?
4. Menciones una experiencia en la que tuvo que atender a un cliente exigente. ¿cuál fue su rol? ¿Cómo manejó la situación? ¿cuál fue el resultado?
5. Describa sobre una experiencia en la que logró fidelizar a un cliente importante. ¿Qué papel desempeño usted? ¿Qué hizo para mantener la relación? ¿Qué resultados obtuvo?

ANEXO D: PRUEBA DE CONOCIMIENTO

PRUEBA DE CONOCIMIENTO

Esta prueba evalúa habilidades de razonamiento numérico y verbal. Consta de preguntas de opción múltiple, cada una con una sola respuesta correcta. No mide conocimientos técnicos, sino la capacidad de razonamiento.

Lea atentamente cada pregunta y administre su tiempo de forma adecuada.

1. ¿Qué número continúa la serie?

2 – 6 – 12 – 20 – ?

- a) 28
- b) 30
- c) 24
- d) 32

2. Si 3 máquinas producen 3 piezas en 3 minutos, ¿cuántas piezas producen 6 máquinas en 6 minutos?

- a) 6
- b) 9
- c) 12
- d) 18

3. ¿Qué número falta?

4 – 9 – 16 – 25 – ?

- a) 30
- b) 36
- c) 49
- d) 64

4. ¿Cuál es el antónimo de efímero?

- a) Breve
- b) Pasajero
- c) Duradero
- d) Frágil

5. Libro es a leer como cuchillo es a:

- a) Cortar
- b) Comer
- c) Cocinar
- d) Pinchar

6. ¿Qué palabra no encaja con las demás?

- a) Rojo
- b) Azul
- c) Verde
- d) Mesa

7. ¿Qué número continúa la serie?

5 – 10 – 20 – 35 – ?

- a) 50
- b) 55
- c) 60
- d) 70

8. Encuentra el número faltante:

81 – 27 – 9 – 3 – ?

- a) 2
- b) 1
- c) 0
- d) 9

9. Si un artículo cuesta 120 € y se aplica un descuento del 25%, ¿cuál es el precio final?

- a) 80 €
- b) 85 €
- c) 90 €
- d) 95 €

10. ¿Cuál es el número que falta?

2 – 6 – 18 – 54 – ?

- a) 96
- b) 108
- c) 162
- d) 216

11. Si el doble de un número más 6 es igual a 30, ¿cuál es el número?

- a) 10
- b) 11
- c) 12
- d) 15

12. ¿Qué número sigue?

1 – 4 – 9 – 16 – 25 – ?

- a) 30
 - b) 35
 - c) 36
 - d) 49
-

13. ¿Cuál es el sinónimo más cercano de *perspicaz*?

- a) Lento
- b) Astuto
- c) Débil
- d) Ingenuo

14. *Mano* es a *guante* como *pie* es a:

- a) Calcetín
- b) Zapato
- c) Bota
- d) Suela

15. ¿Cuál palabra no pertenece al grupo?

- a) Silla
- b) Sofá
- c) Mesa
- d) Ventana

16. Elige la opción que completa mejor la frase:

"A pesar de su juventud, demostró una madurez ___ a la esperada."

- a) inferior
- b) igual
- c) menor
- d) superior

17. ¿Cuál es el antónimo de *escaso*?

- a) Poco
- b) Raro
- c) Abundante
- d) Limitado

18. *Escribir* es a *autor* como *pintar* es a:

- a) Artista
- b) Lápiz
- c) Museo
- d) Cuadro

ANEXO E: RUBRICA DE EVALUACIÓN ROLE PLAY

Criterio De Evaluación	Excelente 4	Buena 3	Regular 2	Deficiente 1	Puntaje Total
Comunicación verbal	Se expresa con claridad, seguridad y vocabulario comercial adecuado	Comunicación clara con leve falta de precisión	Mensaje confuso, poco estructurado	Dificultad para expresarse, genera confusión	
Comunicación no verbal	Postura segura, contacto visual constante, gestos adecuados	Lenguaje corporal aceptable	Lenguaje corporal rígido o poco natural	Actitud insegura o defensiva	
Orientación al cliente	Identifica claramente necesidades y adapta su propuesta	Escucha al cliente, pero con adaptación parcial	Escucha limitada, propuesta genérica	No identifica necesidades del cliente	
Argumentación de venta	Argumentos claros, persuasivos y alineados al beneficio del cliente	Argumentos adecuados pero poco profundos	Argumentos débiles o repetitivos	No logra sustentar la propuesta	
Negociación	Logra acuerdos beneficiosos para ambas partes	Negocia con concesiones moderadas	Cede fácilmente o se muestra rígido	No logra negociar	
Orientación a resultados	Cierra la venta o propone acciones concretas	Intenta cierre con apoyo del evaluador	Duda al momento del cierre	No intenta cerrar la venta	
Tolerancia a la frustración	Mantiene actitud positiva ante rechazo	Se recupera con ligera incomodidad	Evidencia frustración	Se bloquea o pierde control emocional	
Actitud	Proactivo, entusiasta y profesional	Actitud positiva	Actitud pasiva	Falta de interés o compromiso	

ANEXO F: INFORME PSICOLABORAL

INFORME PSICOLABORAL

Antecedentes Personales

Nombre		Nacionalidad	
Edad		Edad	
Lugar de residencia		Cantidad de hijos	
Nivel de Educación			

Datos generales de la evaluación

Cargo a evaluar	
Psicologo evaluador	
Fecha de evaluación	

Competencias específicas	Desarrollo observable			
	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Orientación al cliente				
Orientación a resultados				
Tolerancia a la frustración				
Negociación				

Evaluación Role play	Desarrollo observable			
	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Comunicación verbal				
Comunicación no verbal				
Argumentación de venta				
Actitud				
Orientación al cliente				
Orientación a resultados				
Tolerancia a la frustración				
Negociación				

Competencias personales	Desarrollo observable			
	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Adaptación				
Eficacia				
Iniciativa				
Trabajo en equipo				
Transparencia				
Respeto				

Resultados

Conducta observada durante la entrevista
Fortalezas
Debilidades
Motivación
Conclusión

ANEXO G: PERFIL DE PUESTO – VENDEDOR DE CAMPO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código:	RH-MA-001
	Versión:	01
	Fecha:	18/07/2022
	Página 1 de 1	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	REPRESENTANTE DE VENTAS
GERENCIA	COMERCIAL
ÁREA	VENTAS

II. RELACIONES DEL PUESTO

PUESTO AL QUE REPORTA: Supervisor de ventas
PUESTO QUE LE REPORTA:

III. PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS TECNICOS	DESCRIPCIÓN
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundaria completa, estudios técnicos o universitarios
CONOCIMIENTOS	<p>Excel básico</p> <p>Conocimiento del canal tradicional: Manejo del canal bodegas, mercados y minimarkets, comprendiendo sus dinámicas de compra y reposición.</p> <p>Técnicas de ventas en consumo masivo: Dominio de venta consultiva, venta por volumen, impulso de productos, manejo de promociones y cierres efectivos.</p> <p>Gestión de cobertura y frecuencia: Capacidad para planificar y ejecutar rutas diarias, asegurando una adecuada cobertura del territorio y frecuencia de visitas.</p> <p>Merchandising y exhibición: Aplicación de técnicas de exhibición en punto de venta (PDV), control de precios, reposición, rotación de productos y verificación de fechas de vencimiento.</p> <p>Gestión de cartera de clientes: Administración de clientes activos e inactivos, captación de nuevos puntos de venta y fidelización del cliente.</p> <p>Conocimientos de cobranzas: Manejo de condiciones comerciales, créditos, plazos de pago y seguimiento de cobranzas según políticas de la empresa.</p> <p>Conocimiento de indicadores comerciales: Comprensión y seguimiento de indicadores como volumen de ventas, ticket promedio, cobertura, efectividad de visita y rotación de productos.</p>
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año en el rubro de consumo masivo

IV. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

MISIÓN DEL PUESTO:
Alcanzar los objetivos de ventas mediante la gestión efectiva de clientes en campo, con el fin de promover los productos de la empresa y asegurar un servicio de calidad.

COMPETENCIAS:
Orientación a resultados, negociación, tolerancia a la frustración y orientación al cliente.

REQUISITOS CONDUCTALES:
Orientación a resultados: Capacidad para alcanzar y superar las metas de venta asignadas, organizando eficazmente su ruta de trabajo y priorizando

<p>clientes según su potencial. Demuestra constancia en el seguimiento de oportunidades comerciales y asume responsabilidad por los resultados obtenidos.</p>
<p>Negociación: Habilidad para cerrar ventas mediante la identificación de necesidades del cliente, manejo adecuado de objeciones y presentación de propuestas comerciales que generen valor. Mantiene una postura firme y flexible, logrando acuerdos beneficiosos sin afectar la relación comercial.</p>
<p>Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener el desempeño y la motivación frente al rechazo del cliente, metas exigentes o condiciones adversas del mercado. Controla sus emociones, aprende de las experiencias negativas y continúa gestionando oportunidades de venta de manera efectiva.</p>
<p>Orientación al cliente: Conducta orientada a brindar un servicio personalizado, atendiendo oportunamente consultas, reclamos y requerimientos. Establece relaciones de confianza, busca la fidelización del cliente y representa adecuadamente la imagen de la empresa en campo.</p>

FUNCIONES:	
1.	Identificar las marcas de las diferentes categorías que se distribuyen con el fin de ofrecer la mejor opción al cliente.
2.	Gestionar la cartera de clientes asignada con propósito de mantener relaciones comerciales sostenibles y solidas.
3.	Prospectar nuevos clientes en las rutas asignada con el fin de ampliar la cartera de clientes.
4.	Cumplir con los indicadores mensuales con el propósito de llegar a las metas comerciales.
5.	Generar necesidad en el cliente a partir de los productos o servicios que ofrece la organización con la finalidad de generar ventas.
6.	Realizar visitas a los clientes con el propósito de generar la mayor cantidad de pedidos.
7.	Atender reclamos o incidencias de los clientes con el fin de brindar soluciones oportunas.
8.	Elaborar reportes de gestión diaria o semanal, relacionados con ventas, visitas y cobertura con el propósito de conocer el avance de los indicadores.