



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

IMPLEMENTACIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS EN
PROCESOS DE SELECCIÓN PARA PUESTOS ENTRY LEVEL EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL

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

AUTOR: ZOE LEIA AHUMADA CASAS

ASESOR: MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

LIMA – PERÚ

2026

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

La egresada:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Ahumada Casas Zoe Leia

Pertenece al programa de la **carrera profesional de Psicología** autores del trabajo titulado: **Implementación de entrevistas por competencias en procesos de selección para puestos entry level en una empresa del sector industrial** 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 docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Baethge Talledo Britta Sabine	Psicología	Asesora

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

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **8%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3591558318**; fecha de entrega: **10-06-2026**).
- 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, 10 de junio de 2026**



Firma del asesor
N° DNI: 09343453
ORCID: 0000-0002-7311-2746

MIEMBROS DEL JURADO

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Presidente

MG. CLAUDIA ANABEL VASQUEZ CARDENAS

Vocal

MG. ANA LORENA ELGUERA PAJARES

Secretaria

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que me brindaron su apoyo a lo largo de este proceso. En especial, a mis amigos y a mi familia, quienes estuvieron a mi lado en todo momento, ofreciéndome su compañía y aliento en los momentos más difíciles.

A Dios, por concederme la sabiduría y la claridad para culminar este trabajo, así como la calma y fortaleza para afrontar cada desafío durante el proceso.

A mi madre, quien me proporcionó las bases para convertirme en la persona que soy hoy, valiente y perseverante. Me enseñó que nunca debo rendirme, incluso cuando las dificultades parecen insuperables. Gracias a su ejemplo, aprendí a esforzarme y trabajar arduamente para ser la mujer que anhelo ser, y estoy más cerca que nunca de lograrlo.

A Ricardo y a mi familia, por su paciencia y respaldo incondicional, por sostenerme en los días de mayor exigencia y ayudarme a encontrar claridad cuando me sentía estancada.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Mg. Britta Baethge, mi asesora, quien, a pesar de sus múltiples compromisos, siempre estuvo disponible para guiarme en esta travesía con profesionalismo, firmeza y amabilidad.

A mi abuela, por sus abrazos, su cariño y por creer siempre en mí. Su apoyo y confianza fueron una gran fortaleza durante este camino.

A mis amigo/as, por su compañía y apoyo en los momentos de estrés, por las risas y por ayudarme a disfrutar el proceso mientras alcanzaba esta meta.

Al gerente general de la empresa, mi más profundo agradecimiento por su apoyo incondicional, que me permitió llevar a cabo este trabajo y obtener la valiosa información de sus colaboradores.

Finalmente, agradezco a los miembros del Jurado por su tiempo y disposición para escuchar mi sustentación, así como por sus críticas constructivas, que me ayudaron a mejorar y entregar un trabajo de calidad.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.2. Puesto desempeñado	4
1.3. La línea de investigación.....	6
1.4. Objetivo de desarrollo sostenible.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Evaluación psicológica en contextos organizacionales.....	8
2.1.1. Evaluación basada en competencias.....	8
2.2. Procesos de selección de personal	9
2.2.1. Definición y etapas	9
2.2.2. Herramientas de selección de personal	10
2.2.2.1. Entrevistas por competencias.....	10
2.3. Adecuación persona–puesto (job fit)	15
2.4. Puestos de entrada (<i>entry level</i>).....	15
2.5. Rol del psicólogo organizacional.....	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	18

3.1. Contextualización y justificación del Problema	18
3.2. Intervención	22
3.2.1. Objetivos de la intervención	22
3.2.1.1. Objetivo General:.....	22
3.2.1.2. Objetivos Específicos:	22
3.2.2. Delimitación del puesto seleccionado	22
3.2.3. Público objetivo que participó en la intervención.....	23
3.2.4. Selección y sustento de las técnicas empleadas.....	23
3.2.5. Indicadores de logro.....	44
3.2.6. Monitoreo y Evaluación.....	44
3.3. Consideraciones éticas	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	48
CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	62
5.1. Limitaciones encontradas en el proceso de intervención.....	62
5.2. Impacto en la institución con los resultados hallados	63
5.3. Aporte en el área psicológica y en el contexto organizacional	63
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Cronograma de actividades
- Tabla 2. Perfil del puesto *Entry Level*
- Tabla 3. Niveles de evaluación de competencias
- Tabla 4. Puntaje Final de la entrevista
- Tabla 5. Esquema y programación actual del proceso de selección del puesto *entry level*
- Tabla 6. Resumen y comparación general del proceso de selección (2023-2024)

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma del proceso de validación y diseño del modelo de entrevista por competencias

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparación del tiempo promedio de cobertura del puesto Practicante Comercial (2023 vs mayo–diciembre 2024)

Gráfico 2. Comparación del costo anual asociado a procesos de selección del puesto Practicante Comercial (2023–2024)

Gráfico 3. Impacto de las horas-hombre en el presupuesto del proceso de selección (2023–2024)

Gráfico 4. Reducción del porcentaje de rotación anual (2023–2024)

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en una empresa del sector industrial, en el área de Atracción y Selección del Talento, ante la necesidad de optimizar los procesos de selección para puestos de nivel *entry level*, específicamente el cargo de Practicante Comercial, caracterizado por alta rotación, observaciones recurrentes de los líderes respecto al desempeño y un impacto negativo en los costos operativos durante el año 2023. En ese contexto, el objetivo general fue implementar un modelo de entrevista por competencias en el proceso de selección de personal para puestos *entry level*, teniendo como objetivos específicos la actualización del perfil del puesto, la definición de competencias clave y la elaboración de una guía estructurada de entrevista. La intervención se desarrolló bajo un enfoque aplicado, propio de la Psicología Organizacional, mediante la implementación de entrevistas por competencias basadas en el modelo STAR, orientadas a evaluar conductas observables vinculadas al desempeño laboral. Como recursos e instrumentos se utilizaron un perfil de puesto actualizado, una guía de entrevista estructurada, una matriz de evaluación con escala Likert de tres niveles, una ponderación diferenciada de competencias y herramientas tecnológicas para la gestión del proceso. Los resultados evidenciaron mejoras en la calidad de la evaluación, reducción de la subjetividad y disminución del porcentaje de rotación.

Palabras clave: selección de personal, entrevista por competencias, puestos *entry level*, rotación laboral

ABSTRACT

This Professional Proficiency Project was carried out in a company from the industrial sector, within the Talent Attraction and Selection area, in response to the need to optimize selection processes for entry level positions, specifically the Commercial Intern role, which was characterized by high turnover, recurring observations from leaders regarding performance, and a negative impact on operating costs during 2023. In this context, the general objective was to implement a competency based interview model in the personnel selection process for entry level positions, with specific objectives including updating the job profile, defining key competencies, and developing a structured interview guide. The intervention was conducted under an applied approach, characteristic of Organizational Psychology, through the implementation of competency-based interviews grounded in the STAR model, aimed at assessing observable behaviors linked to job performance. As resources and instruments, an updated job profile, a structured interview guide, an evaluation matrix with a three level Likert scale, differentiated competency weighting, and technological tools for process management were used. The results showed improvements in the quality of candidate evaluation, a reduction in subjectivity during decision making, and a decrease in the turnover rate, concluding that the implementation of the model strengthened the selection process and contributed to better person job fit.

Keywords: personnel selection, competency-based interview, entry-level positions, employee rotation

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas del sector industrial han enfrentado una creciente necesidad de optimizar sus procesos de atracción y selección de talento, especialmente al cubrir vacantes de entrada o *entry level*, que por su volumen y rotación requieren decisiones rápidas y efectivas. La selección basada únicamente en entrevistas tradicionales puede llevar a ingresos fallidos, alta rotación temprana y un desgaste operativo para el área de recursos humanos. Frente a esta realidad, resulta indispensable aplicar metodologías técnicas que garanticen una evaluación más precisa de los candidatos, en función de las competencias que el puesto exige.

En ese contexto, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como propósito sistematizar una intervención aplicada en el proceso de selección de puestos *entry level* y evidenciar el ejercicio de competencias profesionales propias de la Psicología Organizacional en un contexto empresarial real. La experiencia se desarrolló en el área de Atracción y Selección del Talento, en el marco de una intervención profesional orientada a mejorar la calidad de las decisiones de ingreso. A partir del uso del modelo STAR y una estructura de preguntas basada en indicadores conductuales, se buscó evaluar de forma más objetiva el potencial de los postulantes, reduciendo la subjetividad del proceso y promoviendo una mejor adecuación persona–puesto.

El trabajo se enmarca en la línea de investigación de evaluación psicológica en contextos organizacionales, al proponer una intervención concreta desde el enfoque de la Psicología Organizacional. Asimismo, se vincula al Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al promover

prácticas de selección más justas, técnicas y basadas en criterios de desempeño real. A lo largo del documento se presentará la experiencia profesional, el marco teórico que la respalda, la metodología aplicada, los resultados obtenidos y las reflexiones finales, con el fin de evidenciar el ejercicio profesional del psicólogo organizacional en el diseño e implementación de procesos de selección estructurados en contextos laborales exigentes.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1.Descripción de la empresa

La organización donde se desarrolló la experiencia profesional corresponde a una empresa privada de capital belga, con más de 60 años de presencia en el mercado nacional. Su giro de negocio se orienta a la importación, almacenamiento y distribución de materias primas, principalmente productos químicos, los cuales abastecen a sectores industriales estratégicos como la minería, la agroindustria, la generación de energía y el tratamiento de agua. A nivel global, la corporación cuenta con operaciones en más de 40 países y supera los 3,000 colaboradores en su planilla. Cada año, moviliza alrededor de 4 millones de toneladas de productos y registra ventas que superan los 2,300 millones de dólares estadounidenses, lo que refleja su posicionamiento sólido y sostenido en mercados emergentes. En el ámbito nacional, dispone de al menos cuatro centros logísticos distribuidos en puntos clave como Lima, Piura, Trujillo y Arequipa, lo que le permite asegurar una cobertura eficaz y oportuna.

Su sede principal está ubicada en la ciudad de Lima, desde donde se gestionan los procesos comerciales, administrativos, logísticos y de recursos humanos. La estructura organizacional está compuesta por áreas funcionales como operaciones, ventas, finanzas y recursos humanos, las cuales interactúan bajo un modelo coordinado de trabajo. La cultura organizacional se caracteriza por una marcada disciplina operativa, donde los procedimientos definidos, el cumplimiento de estándares y la responsabilidad en la ejecución son componentes clave del desempeño diario. En ese marco, el área de recursos humanos desempeña un papel

estratégico al garantizar procesos de atracción, evaluación e incorporación alineados con las demandas técnicas del negocio y la cultura corporativa vigente.

1.2. Puesto desempeñado

Durante el desarrollo de mi experiencia profesional, ocupé el cargo de *HR Generalist Trainee* en el área de Recursos Humanos en la empresa mencionada específicamente en la subárea de Atracción y Selección del Talento. Me desempeñé en esta posición durante más de un año, asumiendo una participación activa y constante en los procesos de selección de personal para distintas áreas de la organización. [Ver Organigrama de la empresa en Anexo 1]

Mi rol implicaba la gestión *end to end* del proceso de selección, lo que abarcaba desde el levantamiento de perfil hasta el ingreso del colaborador. Lo particular de esta experiencia fue que el equipo de selección estaba conformado únicamente por dos personas, por lo que la carga operativa y la responsabilidad eran significativas. Esta dinámica me permitió desarrollar un alto nivel de autonomía, organización y criterio para la toma de decisiones en un entorno profesional real.

Los procesos de reclutamiento que llevé a cabo estaban dirigidos a cubrir posiciones con distintos niveles de *seniority*: *entry level*, *mid* y *senior*, tanto en áreas administrativas como operativas a nivel nacional (distintos departamentos en Lima) e internacional (Bolivia y Ecuador). Esta diversidad exigía adaptar las estrategias de atracción y los criterios de evaluación según las características de cada puesto y el contexto cultural.

Entre mis principales funciones se encontraban:

- Levantamiento de perfil con líderes de área, identificando competencias clave y requisitos técnicos del cargo.
- Publicación de ofertas laborales en plataformas especializadas y redes sociales profesionales.
- Filtro curricular y entrevistas telefónicas de preselección.
- Implementación y aplicación de entrevistas por competencias bajo el modelo STAR, enfocadas en evaluar indicadores como compromiso, adaptabilidad, liderazgo, resolución de problemas y trabajo colaborativo.
- Coordinación con proveedores para la aplicación de pruebas psicotécnicas, cuando correspondía.
- Redacción de informes psicolaborales con observaciones y recomendaciones sobre cada candidato finalista.
- Coordinación de exámenes médicos y documentación para el ingreso formal del candidato seleccionado.
- Apoyo en los procesos de inducción de nuevos colaboradores.
- Registro y seguimiento de indicadores como el tiempo promedio de cobertura de vacantes, tasa de retención temprana y calidad del proceso según *feedback* de las áreas usuarias.

Esta experiencia fue clave para afianzar mis competencias profesionales en evaluación de personas, manejo de procesos estructurados y comunicación efectiva con distintos niveles de la organización. Además, me permitió aplicar los

conocimientos adquiridos durante mi formación académica en Psicología Organizacional en un contexto real, con exigencias concretas y metas claras.

1.3.La línea de investigación

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de Comportamiento Organizacional, la cual analiza variables vinculadas al clima laboral, las habilidades blandas y la salud ocupacional, considerando su impacto en la calidad de vida de las personas y en el desarrollo de la Psicología Organizacional. En ese marco, la implementación de entrevistas por competencias como herramienta en los procesos de selección permite una evaluación más precisa de las conductas pasadas de los postulantes, facilitando decisiones de ingreso más objetivas y alineadas con los requerimientos técnicos y culturales de la organización. Esta experiencia se relaciona con dicha línea al contribuir directamente al fortalecimiento de prácticas profesionales éticas, basadas en evidencia y orientadas al bienestar del entorno laboral.

1.4.Objetivo de desarrollo sostenible

La experiencia profesional también se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU. Principalmente, se relaciona con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al contribuir con procesos de selección más estructurados, objetivos y transparentes, que favorecen el acceso justo al empleo, especialmente en posiciones de entrada, donde suele haber mayor rotación y vulnerabilidad. Al implementar entrevistas por competencias, se mejoró la calidad de las decisiones de ingreso, fortaleciendo la permanencia y reduciendo la rotación temprana.

Asimismo, la intervención se vincula con el ODS 5: Igualdad de género, ya que la aplicación de criterios técnicos y estandarizados para evaluar a los postulantes permitió minimizar los sesgos personales o culturales en la toma de decisiones. Este enfoque promueve una selección basada en méritos y competencias reales, contribuyendo a generar condiciones de mayor equidad en el acceso al empleo. De este modo, el trabajo desarrollado no solo respondió a una necesidad operativa concreta, sino que también aportó al desarrollo sostenible del entorno organizacional desde una perspectiva psicológica aplicada. Según la Organización Internacional del Trabajo (2022), aplicar procesos de contratación justos y sin discriminación es clave para garantizar condiciones de empleo decente y promover la equidad en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Evaluación psicológica en contextos organizacionales

La evaluación psicológica es una herramienta importante en el área organizacional porque permite que los profesionales del área de recursos humanos identifiquen de manera objetiva y técnica las características individuales de los candidatos y su adecuación con los filtros de determinados puestos de trabajo. Este enfoque no solo permite identificar habilidades cognitivas o funcionales, sino también dimensiones conductuales que tienen un impacto significativo en la adaptación al entorno laboral y el desempeño que se tendrá durante el tiempo en el puesto (Levy, 2023)

2.1.1. Evaluación basada en competencias

Las competencias se refieren a la asociación de conocimientos, habilidades y conductas observables que permiten un desempeño adecuado en un puesto de trabajo (Alles, 2009). Desde esta perspectiva, la evaluación basada en competencias se orienta al análisis sistemático de comportamientos pasados como predictor del desempeño futuro, favoreciendo decisiones más objetivas y alineadas con las demandas organizacionales (Crawford et al., 2005).

La literatura señala que la identificación de competencias críticas debe derivarse de un análisis funcional del puesto, el cual permite determinar las conductas clave que explican el rendimiento superior en un rol específico (Spencer y Spencer, 1993; Campion et al., 2021). En ese sentido, los diccionarios de competencias —como el propuesto por Alles (2009)— constituyen una guía técnica

para definir indicadores conductuales y niveles de dominio, asegurando coherencia entre el perfil del puesto y los criterios de evaluación.

2.2. Procesos de selección de personal

El proceso de selección constituye un sistema estructurado de etapas que permite identificar e incorporar al candidato más idóneo para un puesto determinado, alineando las necesidades del rol con los objetivos organizacionales (ISPROX, 2023).

2.2.1. Definición y etapas

El proceso de selección de personal se compone de etapas esenciales — incluyendo análisis del puesto, definición del perfil, atracción, evaluación, decisión y contratación— que garantizan un ingreso idóneo con los requisitos del cargo (OneCore DevIt, 2024). Efectivamente, un metaanálisis de la investigación de Asongwe (2022) refleja que existe una asociación entre una cadena de selección correctamente diseñada y mejoras en la eficiencia y productividad organizacional.

Durante la etapa de evaluación, es importante la aplicación de herramientas psicológicas estandarizadas y validadas, tales como las entrevistas estructuradas o semiestructuradas, pruebas y guías conductuales confiables que aporten objetividad en la selección de candidatos. De acuerdo con Potočnik (2021), el uso de herramientas y/o metodologías basadas en evidencia incrementa la capacidad de predecir el *fit* real del candidato con la posición al cual postula.

Finalmente, cuando se toma la decisión de un candidato seleccionado, se procede con la contratación y la inducción durante los primeros meses para consolidar la integración del nuevo colaborador. Una inducción estructurada facilita

la cohesión dentro del equipo y promueve una adaptación más rápida al entorno/cultura laboral. En efecto, una investigación reciente encontró que estas prácticas mejoran significativamente el compromiso organizacional y reducen la rotación de personal, fortaleciendo el rendimiento de la organización en el mediano plazo (Dickson e Isaiah, 2024).

2.2.2. Herramientas de selección de personal

Con respecto a las herramientas de selección de personal, algunas de las más empleadas en el mercado laboral son las pruebas psicológicas y los *assessment centers*, los cuales permiten obtener una visión más integral del candidato más allá de su currículum. Las pruebas cognitivas y de personalidad se han considerado como predictores del desempeño laboral (Avni et al., 2025). De igual manera, los “assessment centers” son utilizados para observar conductas en contextos simulados (Hermelin, Lievens y Robertson, 2007).

La entrevista incrementa su validez predictiva cuando se aplica en un formato estructurado, es decir, se cuenta con preguntas previamente preparadas sobre experiencias pasadas o escenarios hipotéticos vinculados al puesto (McDaniel et al., 1994). Estudios recientes confirman que, al establecer criterios concisos y claros, además de combinarse con otras técnicas de evaluación, las entrevistas estructuradas reducen la variabilidad entre evaluadores y favorecen decisiones de ingreso más justas y consistentes (Usmani, 2025).

2.2.2.1. Entrevistas por competencias

De acuerdo con lo descrito previamente, la entrevista por competencias es una herramienta estructurada que se enfoca en averiguar, mediante preguntas

conductuales o situacionales, cómo el candidato actuaba en experiencias pasadas relevantes a la posición al cual postula, de hecho, se estructura bajo una guía estandarizada con criterios claros de evaluación, lo que ayuda a la comparabilidad entre postulantes y reduce la subjetividad de los entrevistadores (U.S. Office of Personnel Management, s. f.). Esta estructura facilita que todas las personas se respondan bajo el mismo formato y sean valoradas de manera equitativa, mejorando la justicia y transparencia del proceso de selección. Estudios recientes demuestran que los formatos estructurados con preguntas situacionales o conductuales mejoran significativamente la coherencia, veracidad y confiabilidad entre evaluadores, reduciendo así los sesgos usuales de los métodos informales (Bergelson, 2022). Además, esta herramienta con base en competencias fortalece la equidad y la calidad de decisiones conjuntas de contratación, al brindar criterios claros de evaluación y facilitar la comparación entre postulantes (Lehane, 2023).

A) Modelos

- **Modelo STAR**

El modelo STAR (*Situation, Task, Action, Result*), propuesto por Byham (1995), consiste en una de las herramientas más empleadas en entrevistas por competencias, ya que ayuda a precisar las respuestas de los candidatos en la descripción de una situación específica, la tarea asignada, las acciones realizadas y los resultados alcanzados (se propone que los resultados puedan ser medibles a través de porcentajes, o números, en general) (Campion et. al., 2021). Esta secuencia estructurada permite obtener evidencias claras, coherentes y concisas de la experiencia laboral en trabajos anteriores, lo que facilita la evaluación objetiva de competencias. Además, Kumar y Sharma (2022) aseveran que la aplicación de

STAR ayuda a reducir la ambigüedad y redundancia en las respuestas y fortalece la capacidad predictiva del desempeño futuro.

Suharnomo y Musadieg (2020) consideran que este modelo en particular es útil en los procesos masivos de selección, o en perfiles operativos, puesto que es claro y aplicable en distintos contextos organizacionales. En adicional, este modelo favorece la estandarización del proceso de entrevistas, lo que incrementa la equidad en la evaluación de candidatos y disminuye posibles sesgos en la toma de decisiones.

- **Modelo BEI**

Por otro lado, el modelo BEI (*Behavioral Event Interview*), consiste en un método de indagación de episodios críticos de la trayectoria laboral que revelan competencias específicas para el puesto (McClelland, 1998). A comparación de otros modelos, este se caracteriza por la exploración detallada de situaciones pasadas en las que el candidato tuvo un papel clave, lo que permite al entrevistador identificar patrones de conducta. Boyatzis (2021) asevera esta perspectiva al confirmar que el modelo cuenta con alto grado de potencial para explorar competencias sociales y emocionales, esenciales para entornos laborales complejos.

Además, Cameron y Green (2020) señalan que el modelo BEI incrementa la validez predictiva del proceso de selección, puesto que las repuestas detalladas limitan la posibilidad de respuestas socialmente deseables. En complemento a lo señalado, Salgado y Moscoso (2022) indican que este modelo reduce los índices de subjetividad de los evaluadores al centrarse en experiencias verificables,

convirtiéndose en una herramienta de gran utilidad en la identificación de talento para posiciones con mayor nivel de seniority.

- **Modelo CAR**

El modelo CAR (*Context, Action, Result*), según Huffcutt et al. (2020), se presenta como una variante más precisa del modelo STAR, ya que elimina la variable de la tarea y enfatiza los tres elementos restantes: situación, acción y el resultado. Esta simplificación permite acortar la entrevista para que tenga mayor eficacia, por ende, se recomienda que se utilice en procesos de selección donde el tiempo es limitado y el volumen de candidatos es alto. En efecto, Marlowe (2021) confirma que, CAR es particularmente aplicable, en las que se requiere información precisa y concisa.

En comparación general, los tres modelos poseen fortalezas distintas. Mientras que STAR y CAR se destacan por la claridad estructural de las respuestas y su facilidad de aplicación en entrevistas masivas, el enfoque BEI ofrece una indagación más profunda y cualitativa del comportamiento del talento (Salgado & Moscoso, 2022). La elección del modelo depende de lo que se busca dentro de la organización, si se busca rapidez y estandarización, STAR o CAR resultan más convenientes, mientras que, para indagar sobre competencias críticas, la BEI es la alternativa apropiada (Rodríguez y López, 2023).

B) Instrumentos complementarios

Las entrevistas estructuradas suelen apoyarse en guías estandarizadas, matrices de puntuación e indicadores conductuales definidos previamente. Las guías estructuradas basadas en competencias permiten a los entrevistadores tener un

esquema que facilita la implementación de preguntas específicas al perfil del puesto, lo que induce a una evaluación más objetiva y técnica (McArthur, 2017). La literatura confirma que optimiza la consistencia entre los evaluadores (reclutadores y *hiring managers*) e induce a que la toma de decisión del candidato elegido se encuentra basada en evidencia (Indeed, 2025).

La matriz de puntuación consiste en que el entrevistador califique respuestas conductuales de manera estandarizada y comparativa, lo cual facilita las decisiones de contratación en base a evidencias observables, reduciendo la subjetividad de los entrevistadores (Polymer, 2023; Wingate, Bourdage y Steel, 2024). La literatura asevera que las entrevistas en selección demuestran que proporcionar instrucciones y/o pautas normativas a los evaluadores alinean la decisión que se puede tomar del candidato seleccionado y mejora significativamente la fiabilidad entre entrevistadores reforzando la calidad técnica del proceso (Campion et al., 2021).

C) Tipos de preguntas en entrevistas por competencias

En las entrevistas por competencias, las preguntas pueden clasificarse en conductuales, situacionales y de conocimientos. Las preguntas conductuales identifican cómo actúan en situaciones reales, mientras que las situacionales plantean escenarios hipotéticos. La evidencia indica que las preguntas conductuales presentan mayor validez predictiva del desempeño laboral; sin embargo, la combinación con preguntas situacionales y técnicas fortalece la calidad de la decisión de contratación (Hartwell, Johnson y Posthuma, 2019; University of Washington HR, 2024).

2.3. Adecuación persona–puesto (job fit)

El concepto de adecuación persona–puesto (job fit) constituye un eje central en la gestión de Recursos Humanos, ya que permite comprender el grado de ajuste entre las competencias, características y expectativas del postulante y las demandas específicas del rol dentro de la organización. Desde la teoría del ajuste persona–entorno, este alineamiento se asocia con mayores niveles de satisfacción, compromiso y permanencia, así como con menores índices de rotación (Kristof-Brown y Guay, 2011; Kristof-Brown et al., 2023). Asimismo, la evidencia señala que las entrevistas estructuradas basadas en competencias favorecen la identificación de este ajuste, al centrarse en conductas observables y reducir la subjetividad del evaluador (Huffcutt et al., 2022; Campion et al., 2021). En esa línea, el análisis sistemático de respuestas conductuales permite estimar de manera más objetiva el grado de correspondencia entre el perfil del candidato y las exigencias del puesto (Ingram y Trzeciak, 2021).

2.4. Puestos de entrada (*entry level*)

Los puestos de *entry level* se refieren a los cargos ocupados por profesionales recién egresados o con mínima experiencia, quienes recién se incursionan al mundo laboral y aprovechan el espacio para adquirir competencias iniciales (Narita, 2024). Debido a su corto tiempo de permanencia, estos puestos se encuentran más expuestos a situaciones de rotación temprana, lo que podría implicar costos adicionales de contratación y capacitación para las organizaciones (Valdivia Calla, 2025).

2.5. Rol del psicólogo organizacional

Según la práctica profesional y la evidencia teórica, el psicólogo(a) organizacional tienen la función de trascender la mera aplicación de pruebas o entrevistas a candidatos. El aporte real radica en examinar el comportamiento humano desde una perspectiva técnica y objetiva, considerando importantes variables como las competencias, así como la adaptabilidad y compatibilidad al entorno/cultura laboral. Tal como expone Levy (2023), el psicólogo organizacional posee un rol clave en la toma de decisiones que afectan la dinámica de trabajo y la productividad, ya que aporta una visión especializada sobre conductas, actitudes y motivaciones de los candidatos.

Además, su intervención no se limita al análisis individual de los postulantes, sino que se asegura que el proceso evaluativo se desarrolle bajo estándares éticos y técnicos que respalden su legitimidad. La SIOP (2018) señala que el psicólogo debe realizar la aplicación de herramientas válidas y confiables, garantizando así decisiones justas y fundamentadas para todas las partes involucradas.

En función de la revisión teórica desarrollada, la intervención profesional se orientó a la adopción de decisiones técnicas que permitieran fortalecer la objetividad y consistencia del proceso de selección para puestos *entry level*. A partir de la evidencia sobre la mayor validez predictiva de las entrevistas estructuradas y de los enfoques basados en competencias, se decidió implementar una entrevista por competencias estructurada bajo el modelo STAR, con el propósito de explorar conductas pasadas relevantes como predictor del desempeño futuro. Esta decisión permitió organizar las respuestas de los postulantes bajo una secuencia homogénea

—situación, tarea, acción y resultado— favoreciendo la comparabilidad entre candidatos y reduciendo la subjetividad en la evaluación.

Asimismo, las competencias evaluadas fueron definidas a partir de un análisis funcional del puesto y posteriormente validadas con los líderes del negocio, priorizando aquellas con mayor impacto en el desempeño en posiciones de *entry level*. Con el fin de fortalecer la consistencia del proceso evaluativo, la entrevista se complementó con una guía estructurada, una rúbrica de valoración y un sistema de ponderación que permitió traducir la evidencia conductual en un porcentaje de adecuación persona–puesto. Este enfoque facilitó una evaluación más sistemática y alineada con las exigencias reales del cargo.

Finalmente, el proceso de evaluación fue desarrollada entre el área de Recursos Humanos y los líderes del negocio. Mientras la psicóloga organizacional condujo la entrevista desde un enfoque conductual estructurado, los líderes del área valoraron las competencias desde su aplicabilidad práctica en el puesto. Esta integración permitió mantener coherencia en los criterios de evaluación, fortaleciendo la calidad técnica del proceso de selección y asegurando una toma de decisiones más fundamentada.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Contextualización y justificación del Problema

Uno de los principales motivos por el cual se empezó con la implementación de este proyecto fue el alto índice de rotación, que alcanzó un 29% en el año 2023. Esta cifra se encuentra por encima del promedio del índice de rotación en el Perú, puesto que este se estima en un 20,7% y resulta más elevado aún si se compara con el promedio regional de 30 al 44 % en América Latina (Beccaria, 2020). Las investigaciones evidencian que la rotación es un fenómeno recurrente en el rubro industrial: por ejemplo, en una empresa agro industrial Paramonga se demostró una rotación mayor al 16% en colaboradores identificados como “personal joven”, categoría que abarca a trabajadores menores de 30 años o con pocos años de experiencia laboral (Hidalgo, 2016), en Robocon Servicios S.A.C. se alcanzó un 27,89 % en el sector de operaciones (Guzmán, 2023) y en Bandas Plast E.I.R.L. la rotación anual fue de 38 % en producción (Cortez, 2022).

Otro aspecto que reforzó la necesidad de cambio fue el feedback recibido de los líderes del área respecto al desempeño de los practicantes a través de correos electrónicos y/o reuniones virtuales por Teams. Entre los comentarios más frecuentes que se recibían al área de Recursos Humanos eran las dificultades de adaptarse al ritmo de trabajo, la solicitud de permisos recurrentes debido a compromisos académicos, la falta de experiencia previa que ralentizaba los procesos de aprendizaje, y en algunos casos, una baja disposición para integrarse a equipos multidisciplinarios. Estas visiones son similares con hallazgos académicos que demuestran que los jóvenes profesionales demuestran dificultades, como la incompatibilidad con los horarios, es decir, el hecho de balancear los horarios de

estudios con las exigencias del trabajo (OIT, 2020). En el contexto peruano, estas limitaciones han sido documentadas en estudios recientes que confirman que la inexperiencia y los conflictos de horario incrementan la probabilidad de rotación temprana en puestos de entrada (Cortez, 2022).

El proceso de selección también generaba un coste económico considerable. La empresa recurría a una consultora externa que cobraba aproximadamente S/ 1.250 por cada practicante contratado a éxito, con una frecuencia de dos a tres contrataciones mensuales, lo que representaba un gasto anual estimado entre S/ 30.000 y S/ 45.000. A estos costes directos de contratación se suman los costes operativos asociados al propio proceso de reclutamiento y selección, tales como las horas-hombre invertidas en actividades de búsqueda, coordinación de entrevistas y capacitación inicial. Según Gallup (2024), estos costes derivados pueden alcanzar hasta el 40 % del salario anual de un colaborador operativo.

El proceso de búsqueda de un practicante solía cubrirse en un promedio de dos semanas, sin embargo, este plazo, se extendía hasta tres a cuatro semanas, debido a que los líderes del área solicitaban una a dos re-ternas al no encontrar perfiles que se ajustaran a sus expectativas. Entre las principales dificultades se encontraban la falta de experiencia de los postulantes, la incompatibilidad de horarios académicos con las exigencias laborales y el bajo nivel de adaptación al ritmo del equipo, lo que generaba una percepción inadecuada de los candidatos (candidatos poco idóneos). Este retraso duplicaba los esfuerzos del área de selección, prolongaba el tiempo de vacancia y reducía la eficiencia operativa. Estudios previos aseveran que tales retrasos en la cobertura pueden interrumpir procesos clave, aumentar los costos de reemplazo y deteriorar el desempeño

organizacional (Pandey, Wright & Moynihan, 2008; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2011).

Adicionalmente, la rotación frecuente en los puestos de practicantes afectaba directamente en la productividad de la organización. Cada salida implicaba que se perdiera conocimiento adquirido, que los equipos tuvieran que asumir más carga laboral y que se duplicaran los esfuerzos e invirtieran mayor tiempo de capacitación para los nuevos ingresos. De hecho, se ha comprobado que más de la mitad del costo total de la rotación (58%) proviene de la pérdida de productividad y el ausentismo, mientras que el resto corresponde a gastos visibles como reclutamiento y capacitación (Applauz, 2025).

Este escenario debe entenderse en el contexto de los puestos de *entry level*, quienes enfrentan desafíos particulares. Al ser ocupados por talento emergente, los jóvenes profesionales se encuentran con mayor exposición a rotación temprana debido a su limitada experiencia y dificultad para consolidar una trayectoria estable en entornos laborales cambiantes. En América Latina, se estima que entre el 24% y 44% de los colaboradores cambian de empleo cada año (Naercio et al., 2025). En el Perú, esta vulnerabilidad se ve incrementada por la elevada informalidad: aproximadamente el 70 % de la fuerza laboral opera fuera del ámbito formal, lo que impide implementar estrategias de retención efectivas (BTI, 2024).

De hecho, se realizó un diagnóstico situacional que permitió identificar que la problemática de la alta rotación no respondía únicamente a características propias del puesto o del perfil del practicante, sino a limitaciones en la etapa de evaluación dentro del proceso de selección.

En términos cuantitativos, tal como se ha señalado previamente, el tiempo de cobertura de vacantes llegaba a extenderse hasta tres o cuatro semanas; en términos cualitativos, los líderes del área reportaban de forma recurrente dificultades vinculadas al desempeño inicial de algunos practicantes. En este contexto, la etapa de entrevista se configuraba como un punto especialmente sensible del proceso.

A partir de la revisión de la práctica interna y de las coordinaciones sostenidas con los líderes del área, se observó que las entrevistas no seguían una estructura uniforme, pues las preguntas variaban entre evaluadores y no existían criterios homogéneos para valorar las competencias requeridas por el puesto. Esta ausencia de estandarización dificultaba la comparación entre candidatos y limitaba una valoración consistente de las conductas relevantes para el desempeño, dejando un margen importante para apreciaciones subjetivas en la toma de decisiones.

En ese sentido, la necesidad de fortalecer la etapa de evaluación adquiriría especial relevancia dentro del proceso de selección. La literatura especializada señala que las prácticas de reclutamiento y selección influyen en la retención del personal, en tanto una evaluación inadecuada puede generar desajustes entre el perfil del candidato y las demandas del puesto (Hossain et al., 2015; Brennan, 2022).

Asimismo, se ha reportado que la calidad del proceso de selección guarda relación con la permanencia de los colaboradores, siendo el ajuste al puesto un factor clave para disminuir la rotación (Sotelo et al., 2024). Desde esta perspectiva, resulta pertinente intervenir en la etapa de evaluación, con el fin de contar con

criterios más precisos para identificar las competencias requeridas y favorecer un mejor ajuste entre la persona y el puesto.

3.2. Intervención

3.2.1. Objetivos de la intervención

3.2.1.1. Objetivo General:

Implementar un modelo de entrevista por competencias en procesos de selección de personal para puestos *entry level* en una empresa del sector industrial

3.2.1.2. Objetivos Específicos:

1. Actualizar el perfil de puesto para la selección de personal para *puestos entry level* en una empresa del sector industrial
2. Diseñar un modelo de entrevista por competencias para la selección de personal para puestos *entry level* en una empresa del sector industrial
3. Elaborar una guía de entrevista por competencias para la selección de personal para puestos *entry level* en una empresa del sector industrial

3.2.2. Delimitación del puesto seleccionado

Aunque el objetivo general del trabajo se orienta al fortalecimiento de los procesos de selección para puestos de nivel *entry level*, la intervención se aplicó específicamente al puesto de Practicante Comercial. Este cargo fue seleccionado debido a que representó la mayor demanda de contratación durante el periodo analizado, convirtiéndose en un puesto modelo adecuado para estandarizar el proceso. Su elección permitió desarrollar una propuesta profunda y aplicable, ya que concentra las características típicas de un rol de entrada dentro de la

organización, como el aprendizaje acelerado, el trabajo colaborativo y la rotación temprana. Asimismo, los lineamientos diseñados no se limitan únicamente a este puesto, sino que pueden adaptarse y replicarse en otros cargos *entry level*, manteniendo coherencia con las competencias organizacionales y los requerimientos operativos de la empresa. Esta delimitación garantiza precisión metodológica y claridad en el alcance de la intervención.

3.2.3. Público objetivo que participó en la intervención

El público objetivo directo de la intervención estuvo conformado por los postulantes y practicantes seleccionados para ocupar posiciones de nivel inicial (*entry level*) dentro de la empresa, quienes fueron evaluados bajo la metodología de entrevistas por competencias. Además, se consideró como público objetivo indirecto a los líderes del área, puesto que son ellos quienes reciben a los nuevos ingresos y perciben de manera inmediata los beneficios de un flujo de selección más ajustado al perfil requerido.

3.2.4. Selección y sustento de las técnicas empleadas

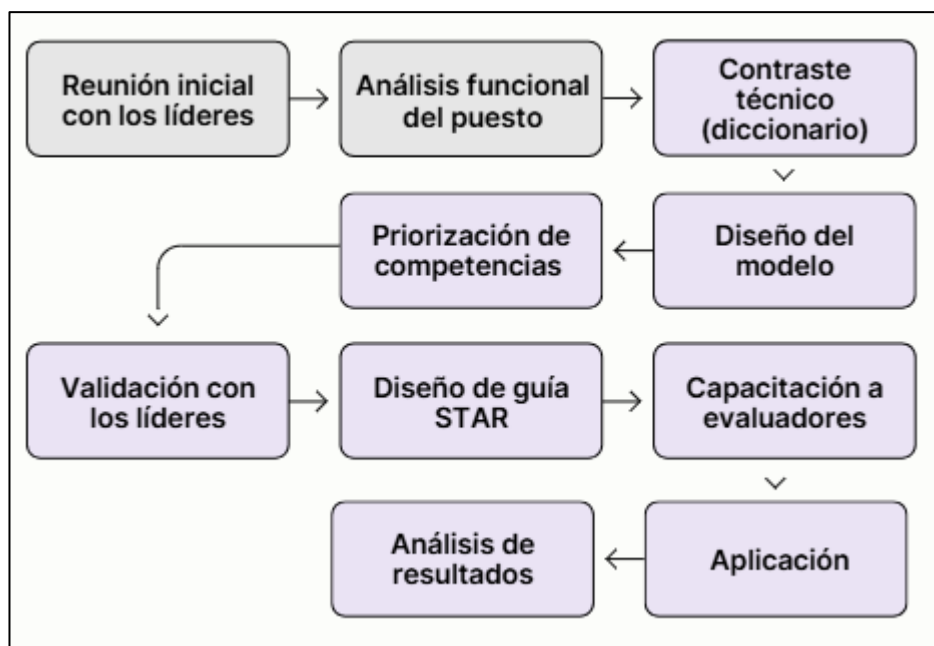
La implementación del modelo de entrevista por competencias se llevó a cabo a través de un proceso estructurado de trabajo conjunto entre la jefatura de Recursos Humanos y los líderes del área solicitante. Inicialmente, se identificó la demanda real del puesto y las principales dificultades del proceso de selección. A partir de ello, se realizó un análisis funcional del cargo, revisando sus funciones, tareas críticas y conductas necesarias para un desempeño adecuado. Posteriormente, la información obtenida fue contrastada con un sustento técnico mediante el uso de un diccionario de competencias, lo que permitió traducir dichas conductas en

competencias formalmente definidas. En función de su nivel de criticidad, se priorizaron las cuatro competencias clave, se definieron sus ponderaciones y se estableció una escala de evaluación con indicadores conductuales específicos.

Una vez diseñado el modelo, este fue validado con los líderes del área y se desarrolló la guía estructurada de entrevista bajo el modelo STAR. Además, se realizó una capacitación breve a los evaluadores para asegurar la correcta aplicación de la herramienta y reducir la subjetividad en la valoración. Finalmente, el modelo fue aplicado en procesos reales de selección y sus resultados fueron analizados en términos de comparabilidad, consistencia y eficiencia del proceso. A continuación, se presenta el flujograma que sintetiza esta secuencia metodológica y permite visualizar de manera integral el procedimiento implementado.

Figura 1

Flujograma del proceso de validación y diseño del modelo de entrevista por competencias



Fuente: Elaboración propia

El proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Practicante Comercial comprendía las etapas de levantamiento del perfil, reclutamiento, filtros curriculares, entrevistas, contratación e inducción. No obstante, antes de la intervención, la fase evaluativa carecía de criterios estandarizados que garantizaran objetividad y consistencia en la decisión final.

La incorporación del modelo de entrevistas por competencias permitió integrar un enfoque conductual estructurado dentro del proceso de R&S, mediante la metodología STAR, la definición de competencias críticas y la aplicación de una rúbrica con ponderaciones según la criticidad del puesto. Con ello, la intervención no solo optimizó una etapa específica, sino que fortaleció el proceso en su conjunto, introduciendo mayor rigurosidad, trazabilidad y contribuyendo a la mejora continua del sistema de selección.

A continuación, se describen las estrategias aplicadas en cada etapa del proceso durante el periodo de implementación, iniciando con la descripción del perfil del puesto:

- *Perfil Entry Level*: El perfil practicante fue revisado (ver anexo 2) y replanteado, a través de reuniones de trabajo con la jefa del área de recursos humanos, puesto que, en dichas reuniones, se actualizaron los perfiles, tomando en cuenta, aspectos tales como horarios de estudio, experiencia y competencias organizacionales. Para fundamentar la selección de las competencias evaluadas, no solo se recurrió a una revisión conceptual sobre evaluación por

competencias basado en los requerimientos del perfil, sino que se realizó previamente un análisis funcional del puesto, identificando las conductas críticas asociadas al desempeño esperado en el rol de Practicante Comercial. Este análisis permitió determinar qué comportamientos incidían directamente en el cumplimiento de objetivos, la coordinación interáreas, la adaptación al entorno operativo y la autonomía inicial del practicante. Posteriormente, las competencias identificadas fueron contrastadas y validadas internamente con la jefatura del área, asegurando coherencia entre las demandas reales del puesto y los criterios técnicos incorporados en el modelo propuesto, las cuales se detallan a continuación:

○ **Orientación a resultados:**

Capacidad para cumplir objetivos y estándares de desempeño establecidos, manteniendo calidad y eficiencia en las tareas asignadas. El nivel requerido de la competencia contempla que el practicante cumple con los objetivos planteados superando los resultados esperados, mientras es eficiente en sus actividades diarias.

○ **Trabajo en equipo y cooperación:**

Disposición para colaborar activamente con otros, compartir información y contribuir al logro de metas comunes. En el nivel esperado, el practicante demuestra apertura al aprendizaje colaborativo, respeta la diversidad de opiniones del equipo y mantiene una comunicación constante para favorecer la coordinación de tareas y el cumplimiento de los objetivos del área.

○ **Aprendizaje** **continuo:**

Interés por adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar su desempeño laboral. En esta competencia, se espera que el practicante busque activamente oportunidades para aprender de sus experiencias y de la retroalimentación de sus superiores, aplicando los nuevos aprendizajes en la mejora continua de su labor diaria.

○ **Iniciativa:**

Tendencia a actuar de manera proactiva, anticipándose a los problemas y proponiendo mejoras sin esperar instrucciones directas. El nivel requerido implica que el practicante identifica oportunidades de mejora en los procesos, propone alternativas viables y colabora en su implementación, contribuyendo a la eficiencia del área.

Asimismo, pueden indicarse que, como parte de la cultura de la empresa, las competencias genéricas asociadas al puesto de *entry level* se enmarcan en:

- Compromiso Organizacional
- Integridad y Ética Profesional
- Responsabilidad y Cumplimiento Laboral
- Pensamiento Estratégico y Visión Organizacional

Estas competencias se consideran transversales a la cultura organizacional y no se ponderaron como diferenciadoras del perfil, a fin de evitar redundancia evaluativa.

- **Herramienta de Selección:**

La herramienta de selección que se utilizó para esta intervención fue la entrevista basada en la metodología STAR (qué acciones realizó el postulante en situaciones pasadas). Diversos estudios indican que las preguntas de tipo conductual o situacional dentro de entrevistas semiestructuradas predicen el desempeño laboral con mayor validez que otros formatos (Hartwell, Johnson & Posthuma, 2019).

Para sistematizar la evaluación, se diseñó una guía estructurada acompañada de una rúbrica de valoración en escala Likert de tres niveles (1 = inicial, 2 = competente, 3 = consolidado), definidos mediante descriptores conductuales específicos para cada competencia. Esta estructura permitió vincular las respuestas del candidato con indicadores previamente establecidos, asegurando que la puntuación se sustentara en evidencia observable y no en impresiones subjetivas. Asimismo, la validación interna del instrumento con la jefatura de Recursos Humanos y los líderes del área contribuyó a alinear criterios evaluativos antes de su aplicación, fortaleciendo la consistencia y comparabilidad entre candidatos.

Ejecución: descripción del plan de intervención

La implementación del modelo de entrevista por competencias se desarrolló a través de sesiones planificadas que abarcaron desde el diagnóstico del proceso de

selección hasta su aplicación e incorporación en los procedimientos regulares. Cada etapa tuvo objetivos específicos, la participación de líderes y del equipo de recursos humanos, así como materiales de apoyo para asegurar la efectividad del proceso. A continuación, se presenta el cronograma de ejecución de la intervención.

Tabla 1

Cronograma de actividades

Sesión	Actividad	Objetivo de la sesión	Participantes	Materiales	Duración aproximada
1	Revisión del proceso de contratación y análisis de indicadores de rotación	Analizar el flujo actual de selección, tiempos promedio de cobertura y tasas de rotación, con el fin de identificar puntos críticos que justifiquen la implementación del modelo.	Jefa de RR. HH., analista de selección, responsable del proyecto.	Reportes de rotación, base de datos de contratación es, indicadores de tiempo de cobertura.	2 horas

- 2 Revisión del Revisar del Jefa de RR. Descriptivo 1 hora
descriptivo modelo de HH, de perfil de
del puesto descriptivo analista de puesto.
actual para el puesto selección,
de *entry level* responsable
del
proyecto.
- 3 Definición Identificar Jefa de RR. Manual de 2 horas
de competencias HH., líder funciones,
competencia críticas para de área, diccionario
s clave los puestos analista de de
entry level y selección, competencia
vincularlas con responsable s.
las funciones del
del cargo. proyecto.
- 4 Validar el Revisión de la Jefa de RR. Descriptivo 1 hora
nuevo propuesta del HH., líder de perfil de
descriptivo nuevo de área, puesto.
de puesto. descriptivo analista de
para el puesto selección,
entry level responsable
del
proyecto.

- 5 Diseño de la guía de entrevista y ficha del candidato Elaborar la guía de entrevista basada en la metodología STAR y la ficha complementaria de observación. la Analista de selección, jefa de RR. HH, responsable del proyecto. Plantilla de guía de entrevista, fichas de observación, laptop.
- 6 Validación del modelo de entrevista Revisar y ajustar las preguntas, escala de puntuación (Likert 1–3) y los criterios de valoración. y Jefa de RR. HH., líderes de área, analista de selección, responsable del proyecto. Guía piloto, hoja de puntuaciones.
- 7 Aplicación del modelo Implementar el modelo en un proceso real de selección para puestos *entry* Equipo de selección, líderes del área, responsable Guía de entrevista, fichas de candidatos,

- level* y del laptop,
 observar su proyecto. cronómetro.
 efectividad.
- 8** Revisión de Analizar el Jefa de RR. Informe de 1.5 horas
 resultados feedback de HH., resultados,
 los analista de laptop.
 evaluadores, selección,
 tiempos de responsable
 entrevista y del
 pertinencia de proyecto.
 las preguntas.
- 9** Cierre y Elaborar el Responsabl Informe 1 hora
 documentaci informe final e del final,
 ón del de la proyecto, archivo
 proceso intervención y jefa de RR. digital,
 registrar HH, repositorio
 hallazgos y responsable institucional
 recomendacio del .
 nes. proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Este proceso posibilitó la reestructuración de las etapas que conforman el proceso de selección, las cuales se describen a continuación.

Paso 1. Descripción del puesto

Se actualizó el perfil del puesto *entry level* (Tabla 2) en consideración a los requisitos mínimos establecidos por la empresa, tales como funciones, formación y las competencias.

Tabla 2

Perfil del puesto Entry Level

Indicador	Descripción
Nombre del	
Puesto	Practicante Comercial
Área	Comercial
Gerencia	Gerencia Comercial y de Ventas
Sede	Lima - Oficina Principal
Objetivo del	Brindar apoyo operativo y administrativo al área comercial, participando activamente en los procesos de gestión de clientes, seguimiento de pedidos y análisis de indicadores de
Puesto	ventas. Su contribución busca fortalecer la eficiencia del equipo comercial y optimizar la experiencia del cliente interno y externo
Funciones	Apoyar en la elaboración y actualización de reportes comerciales e indicadores de
Generales	gestión. Dar soporte en el seguimiento de pedidos, cotizaciones y requerimientos de clientes. Coordinar con las áreas de operaciones y logística para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega. Actualizar las bases de datos de clientes, productos y precios en los sistemas de información internos. Colaborar en la organización de reuniones, presentaciones o ferias comerciales del área. Desarrollar visitas comerciales orientadas a la captación y fidelización de clientes.

	Cumplir con los lineamientos y políticas internas en materia de seguridad, calidad y ética profesional.
	Estudiantes de últimos ciclos o recién egresados de la carrera de Ing. Agroindustrial, Ing. Pesquera, Ing. Mecánica, Ing. Zootecnia, Agronomía, Ing. Industrial, Nutrición o afines.
Educación	
	Mínimo 3 meses de experiencia en funciones de apoyo comercial, atención al cliente o ventas técnicas, preferentemente en empresas del sector industrial, agroindustrial o de distribución.
Experiencia Laboral	
Conocimientos	
Deseables	Manejo de herramientas de Microsoft Office (Excel intermedio, PowerPoint y Word)
	Conocimientos básicos en atención al cliente, ventas B2B y análisis de indicadores comerciales.
	Nociones sobre procesos logísticos y de gestión de pedidos.
	Inglés intermedio (deseable).
Competencias específicas	
	Orientación a resultados
	Trabajo en equipo y cooperación
	Aprendizaje continuo
	Iniciativa

Fuente: Elaboración propia

Paso 2. Reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento se desarrolló mediante una estrategia mixta de atracción de talento. Si bien se realizaron publicaciones a través de la red profesional LinkedIn, se otorgó mayor énfasis a las bolsas de trabajo universitarias, debido a que la convocatoria estaba dirigida a puestos de nivel practicante, donde

se busca captar talento joven en formación. Para gestionar las postulaciones de manera estructurada, se diseñó una ficha de candidato (ver Anexo 05), que permitió recopilar información relevante sobre los postulantes, incluyendo datos personales, de contacto, formación académica, referencias laborales y la presentación de su currículum vitae.

Paso 3. Evaluación de candidatos

Concluido el periodo de reclutamiento, se procedió al cierre de postulaciones y al inicio de la fase de preselección de candidatos. En esta etapa, se revisaron los antecedentes académicos y profesionales de los postulantes, contrastando su perfil con los requisitos definidos para el puesto. Los candidatos que cumplían con las condiciones del cargo fueron contactados telefónicamente para confirmar su disponibilidad y validar aspectos relevantes de su experiencia. Posteriormente, los postulantes preseleccionados fueron citados para entrevistas virtuales, coordinadas conjuntamente entre el área de Recursos Humanos y el líder solicitante (*hiring manager*). Estas se desarrollaron mediante la plataforma Microsoft Teams, garantizando la accesibilidad y continuidad del proceso de evaluación.

- Entrevistas por competencias

Las entrevistas por competencias se aplicaron exclusivamente a los candidatos que superaron los filtros curriculares y telefónicos, desarrollándose en dos etapas diferenciadas dentro del proceso de selección. Este método permitió evaluar

comportamientos observables vinculados a las competencias críticas del puesto, priorizando la evidencia conductual por encima de respuestas teóricas o hipotéticas.

En una primera entrevista, conducida por la psicóloga organizacional, se realizó la evaluación conductual estructurada utilizando la guía basada en el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado). Esta fase tuvo como finalidad explorar las experiencias previas del candidato, identificar conductas concretas y determinar el nivel de ajuste a las competencias definidas para el rol.

Los candidatos que superaron esta instancia participaron posteriormente en una segunda entrevista, realizada por los líderes del área solicitante. En esta etapa se utilizó la misma guía como marco estructural para asegurar consistencia metodológica; sin embargo, las preguntas se orientaron a validar la aplicabilidad operativa de las conductas descritas, complementando la evaluación desde la perspectiva funcional del puesto y evitando la repetición literal de la entrevista previa.

El procedimiento en cada entrevista se estructuró en tres momentos:

- Antes de la entrevista: Se revisaron los antecedentes del candidato, se analizaron las competencias prioritarias a explorar y se organizaron agendas y tiempos de duración.
- Durante la entrevista: En la primera fase, la psicóloga organizacional estableció un ambiente de confianza (*rapport*), presentó la empresa y explicó la dinámica del proceso, conduciendo la indagación conductual mediante preguntas estructuradas y repreguntas orientadas a profundizar en

situaciones reales. En la segunda fase, el líder del área complementó la evaluación desde la perspectiva técnica y operativa del puesto.

- Después de la entrevista: Se registraron las respuestas y comportamientos observados en la guía estructurada bajo el modelo STAR, permitiendo identificar indicadores específicos de cada competencia y fundamentar la evaluación en evidencia conductual concreta.

Cada competencia fue evaluada mediante una escala Likert de tres niveles (inicial, competente y consolidado), asignando puntuaciones de 1 a 3 según el grado de evidencia conductual manifestada. La escala de tres niveles fue elegida por su claridad operativa y facilidad de aplicación en contextos con múltiples evaluadores. Blouin, Day y Pavlov (2011) señalan que las entrevistas estructuradas tienden a mostrar mayor confiabilidad entre evaluadores en comparación con formatos no estructurados

La decisión final de contratación se sustentó en una valoración integral que consideró la revisión curricular, filtro telefónico, la entrevista conductual realizada por la psicóloga organizacional y la entrevista de validación desarrollada por el líder solicitante. En la primera fase se aplicó de manera estructurada la metodología STAR para evaluar las competencias definidas en el perfil. En la segunda fase, los líderes utilizaron la misma estructura STAR, pero orientando las preguntas al contexto técnico y específico del puesto. En efecto, la decisión se tomó combinando la evaluación de competencias y la validación técnica del líder, asegurando que el candidato realmente se ajustara al puesto.

Cabe precisar que, para el puesto intervenido, el proceso institucional no contemplaba la aplicación de pruebas psicométricas estandarizadas, por lo que la evaluación integral se delimitó a las herramientas utilizadas en el proceso real. En ese contexto, la evaluación psicológica se integró mediante la entrevista por competencias, estructurada bajo la metodología STAR y respaldada por una rúbrica con indicadores conductuales definidos previamente. A través de esta herramienta se valoraron dimensiones como aprendizaje continuo, iniciativa, trabajo en equipo y orientación a resultados, desde evidencia conductual concreta.

En cuanto a la experiencia técnica previa, esta fue considerada como requisito mínimo en la evaluación curricular; sin embargo, en la decisión final tuvo mayor peso el ajuste a las competencias definidas y el potencial de adaptación al rol, dado que se trataba de un puesto *entry level*, donde la capacidad de aprendizaje resulta más determinante que la experiencia extensa.

Ahora bien, con el propósito de reducir la subjetividad inherente a la entrevista, se incorporaron mecanismos específicos de estandarización: definición previa de indicadores conductuales por competencia y nivel, alineación técnica de criterios con los líderes evaluadores antes de la aplicación del modelo, uso de una rúbrica común con escala Likert 1–3 y registro de evidencias bajo la estructura STAR. Asimismo, el contraste entre la evaluación realizada por la psicóloga organizacional y la validación operativa del líder permitió triangular la información y reforzar la consistencia de la decisión final.

Acciones aplicadas: (a) guía STAR estandarizada, (b) rúbrica por niveles con indicadores conductuales, (c) calibración previa de criterios con evaluadores, (d)

registro escrito de evidencias, (e) contraste de evaluaciones entre RR.HH. y líder solicitante.

Tabla 3

Niveles de evaluación de competencias

Competencia	Nivel 1 – Inicial	Nivel 2 – Competente	Nivel 3 – Consolidado
Orientación a resultados	Comprende los objetivos del área y realiza las tareas asignadas con apoyo y supervisión constante. Cumple parcialmente con las metas establecidas.	Cumple los objetivos y estándares de desempeño en los plazos definidos, manteniendo una adecuada calidad y eficiencia en su trabajo.	Supera los resultados esperados, demostrando autonomía, eficacia y compromiso con la mejora continua y los objetivos del área.
Trabajo en equipo y cooperación	Colabora de forma básica con sus compañeros cuando se le solicita y mantiene una actitud respetuosa.	Participa activamente en el trabajo conjunto, comparte información y mantiene una comunicación efectiva con su equipo.	Fomenta la colaboración, promueve la cohesión grupal y contribuye a resolver conflictos, impulsando el logro de metas comunes.

Aprendizaje continuo	Muestra disposición para aprender, aunque requiere guía y acompañamiento para aplicar nuevos conocimientos.	Busca oportunidades de aprendizaje y aplica los conocimientos adquiridos para mejorar su desempeño laboral.	Aprende de manera autónoma, integra rápidamente nuevos conocimientos y promueve la mejora continua en su entorno laboral.
Iniciativa	Ejecuta sus tareas bajo supervisión directa, mostrando una actitud receptiva ante las indicaciones.	Propone ideas y soluciones ante dificultades, demostrando interés por optimizar procesos y asumir nuevas responsabilidades.	Actúa proactivamente ante los desafíos, identifica oportunidades de mejora e impulsa cambios positivos que contribuyen a la eficiencia del área.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez culminada la entrevista, se procede a calcular el puntaje total del candidato considerando los niveles alcanzados en cada competencia evaluada. La escala de valoración asigna 1 punto para el nivel inicial, 2 puntos para el nivel competente y 3 puntos para el nivel consolidado, evaluando cuatro competencias clave: orientación a resultados, trabajo en equipo y cooperación, aprendizaje continuo e iniciativa (ver Tabla 4).

Asimismo, la asignación de ponderaciones no constituyó una decisión aislada, sino que se derivó del proceso previamente descrito. A partir del análisis funcional del puesto —realizado tras identificar la demanda real del área— se determinaron las conductas con mayor impacto en el desempeño inicial del practicante. Este análisis consideró la naturaleza operativa del rol, el nivel de autonomía esperado en una posición *entry level* y las exigencias asociadas a una adaptación temprana efectiva. Posteriormente, las conductas identificadas fueron contrastadas con el diccionario de competencias y priorizadas según su nivel de criticidad en el contexto organizacional intervenido.

En función de esta evaluación, se asignó mayor ponderación a la competencia de aprendizaje continuo (30 %), debido a su influencia directa en la integración al equipo y la rápida asimilación de procesos comerciales. Le siguieron trabajo en equipo y cooperación (25 %) e iniciativa (25 %), por su relevancia en entornos interdependientes y dinámicos donde se requiere coordinación constante y proactividad. Finalmente, orientación a resultados (20 %) fue considerada una competencia necesaria, pero de desarrollo progresivo en este nivel de responsabilidad. Estas ponderaciones fueron revisadas y validadas con la jefatura del área, asegurando coherencia entre el sustento teórico y las demandas reales del puesto.

El puntaje ponderado final se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje total} = \frac{\sum(P_i \times C_i)}{\sum P_i}$$

Donde:

- P_i : peso asignado a cada competencia.
- C_i : puntaje obtenido por el candidato en la escala Likert (1 a 3).
- $\sum P_i$: suma total de los pesos (100 %).

El resultado de esta operación se expresa en una escala entre 1 y 3.

Para convertirlo en porcentaje de adecuación, se aplica la siguiente fórmula:

- **Porcentaje de adecuación = (Puntaje total / 3) × 100**

De este modo, cada competencia contribuye proporcionalmente al resultado global, permitiendo reflejar con mayor precisión el nivel de ajuste del postulante al perfil requerido. La escala de interpretación utilizada se muestra a continuación:

- **0 % – 50 %:** Bajo ajuste (no recomendable).
- **51 % – 75 %:** Ajuste medio (recomendable con acompañamiento o capacitación).
- **76 % – 100 %:** Alto ajuste (perfil recomendado).

Tabla 4

Puntaje Final de la entrevista

N°	Competencia	Peso (%)	Puntuación		
1	Orientación a resultados	20%	1	2	3
2	Trabajo en equipo y cooperación	25%	1	2	3
3	Aprendizaje continuo	30%	1	2	3
4	Iniciativa	25%	1	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Paso 4. Contratación

Una vez aprobada la evaluación final del candidato, se procede con la notificación formal de ingreso mediante llamada telefónica, correo electrónico y mensaje por WhatsApp, con el propósito de confirmar la aceptación del puesto. En el correo de bienvenida se detalla la documentación requerida para completar el expediente personal, que incluye la ficha de ingreso de personal y los documentos educativos, personales y profesionales necesarios para formalizar la incorporación.

Asimismo, se solicita la carta de presentación emitida por la institución educativa, la cual constituye un requisito indispensable para la elaboración del contrato de prácticas preprofesionales o profesionales, según corresponda.

Paso 5. Inducción

Una vez que el candidato ha presentado toda la documentación requerida y se ha generado su código de practicante, se procede con su integración formal al equipo de trabajo. En su primer día, el nuevo ingreso es presentado ante los líderes y miembros de las áreas con las que mantendrá mayor interacción, con el propósito de fomentar la comunicación y el sentido de pertenencia desde el inicio de sus funciones.

Durante esta jornada, el practicante recibe su kit de bienvenida y los equipos electrónicos asignados para el desarrollo de sus labores. Posteriormente, el jefe directo y los líderes de las áreas vinculadas coordinan una inducción inicial, la cual

incluye la visualización de videos de capacitación institucional y la explicación de los procedimientos internos. Este proceso se complementa con el acompañamiento del equipo, que brinda soporte y orientación en caso de dudas sobre las tareas y responsabilidades del puesto.

3.2.5. Indicadores de logro

- Reducción del porcentaje de rotación anual de los colaboradores hasta un 20 %, evidenciando una mayor estabilidad laboral y retención del talento.
- Disminución del tiempo promedio de cobertura de vacantes a 14 días calendario, optimizando la eficiencia del proceso de selección.
- Reducción del gasto anual en servicios de consultoras externas, proyectado en 37,500; reflejando un uso más eficiente de los recursos económicos destinados a reclutamiento y selección.

3.2.6. Monitoreo y Evaluación

El proceso de monitoreo tuvo como finalidad verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en la intervención y asegurar la correcta implementación del modelo de entrevistas por competencias en los procesos de selección para puestos *entry level*.

Para el monitoreo y evaluación del reclutamiento y selección, se incorporaron herramientas tecnológicas que facilitaron el seguimiento, control y sistematización de la información. Entre ellas:

- **Microsoft Teams:** plataforma de comunicación y colaboración utilizada para la gestión de equipos de trabajo, intercambio de documentos y coordinación de reuniones. A través de esta herramienta se implementaron espacios de trabajo específicos para el proceso de selección, donde se registraron los avances de cada candidato, sus datos de contacto y el estado de cada etapa. Además, las funciones de videollamadas y programación de reuniones permitieron realizar entrevistas virtuales y coordinar eficientemente con las distintas áreas involucradas.
- **Microsoft Excel:** empleada para el registro y análisis de los indicadores de gestión vinculados al proceso (rotación, tiempo promedio de cobertura y costos de consultoras). En esta herramienta se diseñaron plantillas que permitieron registrar los resultados de cada fase del proceso y generar reportes comparativos.

Asimismo, al finalizar el proceso de entrevistas y la recepción de documentos, toda la información fue almacenada en un repositorio compartido, asegurando la trazabilidad y disponibilidad de los datos para los participantes del proceso. Una vez completada la documentación y validado el ingreso, el área de Recursos Humanos procedió a registrar la información en el sistema interno de gestión, crear y asignar el código correspondiente al nuevo colaborador.

El monitoreo posterior a la contratación se realizó mediante reuniones *one to one* solicitando retroalimentación de los líderes, permitiendo evaluar la efectividad del modelo y el cumplimiento de los indicadores de logro propuestos.

3.3. Consideraciones éticas

El presente trabajo se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales aplicables a la práctica profesional en Psicología Organizacional y a la gestión de procesos de selección de personal.

En primer lugar, se garantizó el principio de autonomía, asegurando que la participación de los colaboradores y líderes involucrados en el proceso de selección se realizara de manera voluntaria, informada y dentro del marco de sus funciones laborales. Todas las acciones se ejecutaron con conocimiento y autorización del área de Recursos Humanos, en cumplimiento con las políticas institucionales de la organización.

Del mismo modo, se preservó el principio de beneficencia, procurando que la implementación del modelo de entrevistas por competencias generara un impacto positivo tanto en la mejora del proceso de selección como en la experiencia de los postulantes. Las preguntas y dinámicas aplicadas fueron diseñadas para evaluar competencias laborales de forma objetiva, sin afectar el bienestar emocional o profesional de los participantes.

Asimismo, se observó el principio de no maleficencia, evitando cualquier acción, comentario o práctica que pudiera vulnerar la integridad, dignidad o confidencialidad de los candidatos. Toda la información recopilada fue tratada con carácter estrictamente confidencial, resguardada en archivos institucionales y utilizada únicamente con fines de análisis interno.

Finalmente, se aplicó el principio de justicia, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los postulantes que cumplieran con el perfil requerido,

asegurando un trato equitativo, transparente y libre de discriminación durante todas las etapas del proceso de selección.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Tras la implementación del modelo de entrevista por competencias dentro del proceso de selección, su primera aplicación se llevó a cabo durante el periodo de contratación correspondiente a mayo de 2024. En esta etapa, el proceso fue reorganizado, pasando de un esquema general de selección (ver Anexo 3) a una programación estructurada por fases. Este nuevo formato permitió definir cortes de fechas y responsabilidades específicas para cada área participante, garantizando un seguimiento más eficiente y una trazabilidad adecuada de todas las etapas del proceso (ver Tabla 5).

Tabla 5

Esquema y programación actual del proceso de selección del puesto entry level

Nº	Proceso	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable
1	Levantamiento del perfil del puesto con el área solicitante	06/05/2024	10/05/2024	Jefatura de Recursos Humanos y líderes de área
2	Publicación de la convocatoria y recepción de postulaciones	13/05/2024	24/05/2024	Recursos Humanos
3	Evaluación curricular y preselección de candidatos	27/05/2024	31/05/2024	Recursos Humanos
4	Aplicación de entrevistas por competencias	03/06/2024	07/06/2024	Recursos Humanos

5	Evaluación final y selección del candidato	10/06/2024	14/06/2024	Líderes de área
6	Proceso de contratación y entrega de documentos	17/06/2024	18/06/2024	Recursos Humanos
7	Inducción inicial y acompañamiento del practicante	19/06/2024	21/06/2024	Recursos Humanos y líderes de área

Fuente: Elaboración propia.

El alcance obtenido durante el proceso de selección correspondiente al año 2024 evidenció una mejora sustancial respecto al año anterior. En esta convocatoria, el número de postulantes ascendió a 70, en contraste con los 7 candidatos obtenidos mediante el servicio de consultora externa en 2023. Este incremento permitió contar con una base de talento más amplia y diversa, lo que favoreció una mejor distribución de practicantes y una selección más alineada con el perfil requerido.

El primer filtro consistió en la revisión de antecedentes profesionales, disponibilidad horaria, formación académica y experiencia previa, con el propósito de garantizar la correspondencia entre el perfil del puesto y las competencias del candidato. Como resultado de esta evaluación inicial, se identificaron tres postulantes que cumplieron con los criterios establecidos, quienes avanzaron hacia la siguiente etapa del proceso: la entrevista (ver Tabla 6).

Las entrevistas se realizaron mediante videollamada a través de la plataforma Microsoft Teams. Esta etapa se estructuró en dos momentos: en la primera parte se efectuó la presentación del evaluador, estableciendo un clima de

confianza y explicando los objetivos de la evaluación; mientras que en la segunda parte se procedió con la aplicación de la entrevista por competencias, permitiendo valorar el ajuste del candidato en relación con los comportamientos clave definidos para el puesto.

Tabla 6.

Resumen y comparación general del proceso de selección (2023-2024)

Proceso	2023 (con consultora externa)	2024 (proceso interno)
Candidatos presentados por la consultora / postulaciones recibidas	7	70
Candidatos preseleccionados para entrevista con RR. HH.	6	5
Candidatos contratados	1	1
Costo promedio por proceso	S/ 1,250	S/ 0
Tiempo promedio de cobertura	3-4 semanas	2 semanas

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el indicador de tiempo promedio de cobertura, se tomó como periodo de medición el año calendario 2023 (enero–diciembre) como línea base previa a la intervención y el año 2024 (mayo–diciembre), considerando que el modelo fue implementado a partir de mayo de 2024.

La población considerada correspondió exclusivamente a los procesos de selección del puesto de Practicante Comercial, puesto clasificado como *entry level*. En el año 2023 se analizaron 30 procesos cerrados bajo el esquema previo, mientras que en el periodo mayo–diciembre de 2024 se evaluaron 21 procesos cerrados bajo el nuevo modelo de entrevista por competencias.

El tiempo promedio de cobertura fue calculado a partir de los registros consolidados proporcionados por la Jefatura de Recursos Humanos, utilizando la siguiente fórmula:

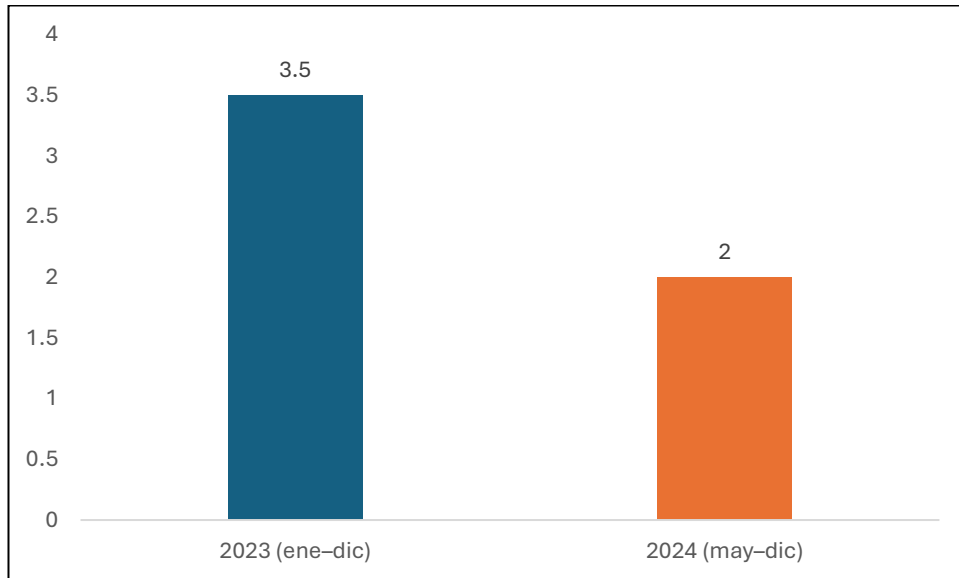
Tiempo promedio de cobertura (días) = Σ (Fecha de ingreso – Fecha de solicitud de la vacante)

Bajo este criterio, en el año 2023 el tiempo promedio de cobertura oscilaba entre tres y cuatro semanas. En 2024, tras la implementación del modelo, el plazo promedio se redujo aproximadamente a dos semanas en los procesos ejecutados bajo la nueva metodología.

La comparación se delimitó exclusivamente al puesto intervenido, manteniendo constantes las condiciones operativas del cargo.

Gráfico 1

*Comparación del tiempo promedio de cobertura del puesto Practicante Comercial
(2023 vs mayo–diciembre 2024)*



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el indicador de costos directos de reclutamiento, se tomó como periodo de comparación el año calendario 2023 (enero–diciembre) como referencia histórica previa a la intervención, y el año 2024 (enero–diciembre), considerando que el modelo interno de selección fue implementado a partir de mayo de 2024.

La población considerada correspondió exclusivamente a los procesos de selección del puesto de Practicante Comercial que, en el año 2023 (30 procesos de selección), fueron gestionados mediante consultoras externas, y en 2024 fueron asumidos internamente por el área de Recursos Humanos.

El indicador fue calculado tomando como base el costo promedio unitario por proceso de selección, según la siguiente fórmula:

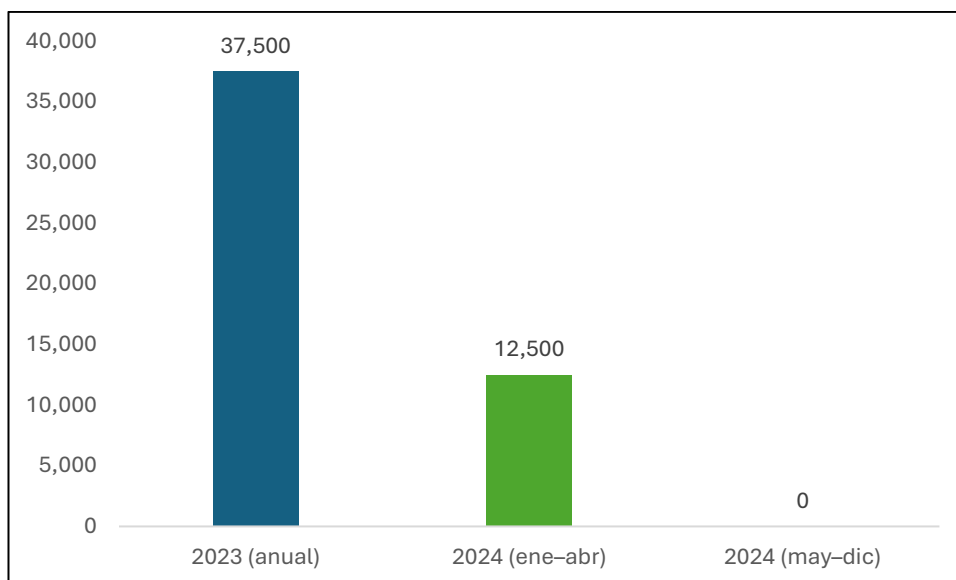
Costo total anual = Número de procesos de selección cerrados × Costo unitario por proceso

En el año 2023, el costo promedio por proceso ascendía a S/ 1,250. Considerando una demanda aproximada de 30 procesos anuales, el gasto directo anual ascendió a S/ 37,500. En el año 2024, durante el periodo enero–abril aún se registró un gasto de S/ 12,500 asociado a consultoras externas; sin embargo, a partir de la implementación del modelo interno en mayo de 2024, el costo unitario por proceso se redujo a S/ 0 para el puesto intervenido.

En términos comparativos, el gasto total pasó de S/ 37,500 en 2023 a S/ 12,500 en 2024, lo que representa una reducción de S/ 25,000 y un ahorro aproximado del 66.7 % respecto al año previo. La comparación se delimitó exclusivamente al puesto de Practicante Comercial, sin incluir otros cargos de la organización ni otros tipos de gasto no asociados directamente al proceso de reclutamiento externo.

Gráfico 2

Comparación del costo anual asociado a procesos de selección del puesto Practicante Comercial (2023–2024)



Fuente: Elaboración propia

Complementariamente al análisis de los costos directos de reclutamiento, se consideró pertinente estimar los costos operativos asociados al proceso de selección, particularmente aquellos vinculados a las horas-hombre invertidas por el área de Recursos Humanos. Para ello, se tomaron en cuenta las remuneraciones mensuales de las participantes de la intervención (la bachiller y la analista), incluyendo la estimación de los beneficios sociales correspondientes, así como las horas efectivas mensuales de trabajo (146.67 horas). Bajo este criterio, se estimó un costo hora-hombre aproximado del equipo de s/ 37.85.

A partir de dicho valor, se calculó el costo operativo estimado por proceso de selección en ambos periodos de análisis. En el año 2023, el tiempo promedio invertido por proceso fue de 28 horas, lo que representó un costo aproximado de S/ 1059.80 por proceso. En contraste, durante el periodo mayo-diciembre de 2024, correspondiente a la implementación del modelo de entrevista por competencias, el

tiempo promedio se redujo a 19 horas por proceso, equivalente a un costo aproximado de S/719.15 por proceso.

Con el fin de estimar el impacto de las horas-hombre en el presupuesto, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto en el presupuesto a través de horas-hombre (S/)} = (H_1 \times Ch \times P_1) - (H_2 \times Ch \times P_2)$$

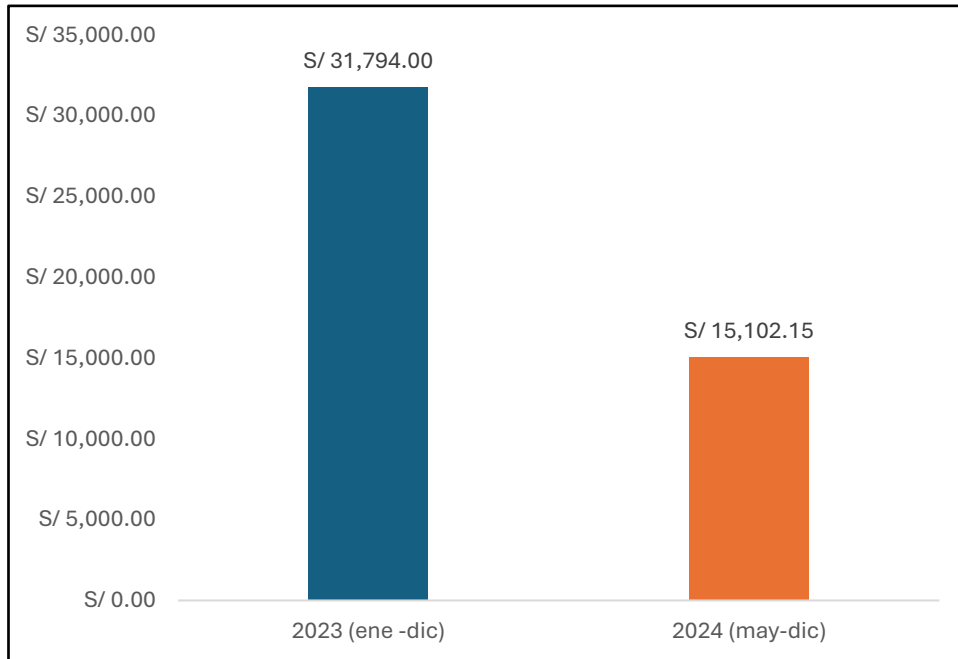
- H_1 = representa las horas promedio por proceso en el año 2023 (28 horas)
- H_2 = las horas promedio por proceso en el año 2024 (19 horas)
- Ch = costo hora-hombre del equipo (S/ 37.85)
- P_1 = número de procesos ejecutados en 2023 (30 procesos)
- P_2 = el número de procesos ejecutados en 2024 (21 procesos).

Aplicando esta fórmula, se obtuvo un costo operativo estimado de S/ 31974 para el año 2023 y de S/ 15102.15 para el periodo mayo-diciembre de 2024. En términos comparativos, ello representa una reducción de S/ 16691.85 en el costo operativo estimado asociado al proceso de selección.

En ese sentido, la disminución de las horas-hombre requeridas por proceso constituye un indicador de mayor eficiencia operativa, en la medida en que el área logró ejecutar los procesos de selección con un menos consumo de recursos internos. Cabe precisar que este cálculo no incluye el tiempo invertido por los líderes del área usuaria, por lo que el costo operativo real del proceso podría ser mayor.

Gráfico 3

Impacto de las horas-hombre en el presupuesto del proceso de selección (2023–2024)



Fuente: Elaboración propia

Respecto al indicador de rotación del puesto de Practicante Comercial, se tomó como periodo de medición el año calendario completo 2023 (enero–diciembre) como línea base previa a la intervención, y el año calendario 2024 (enero–diciembre), periodo en el cual el modelo fue implementado a partir de mayo.

La población considerada correspondió exclusivamente a los colaboradores que ocuparon el puesto de Practicante Comercial dentro del área Comercial durante cada año evaluado. Para efectos del cálculo, se tomó como referencia el promedio anual de dotación del cargo.

El índice de rotación anual fue calculado utilizando la fórmula estándar empleada en la gestión de Recursos Humanos:

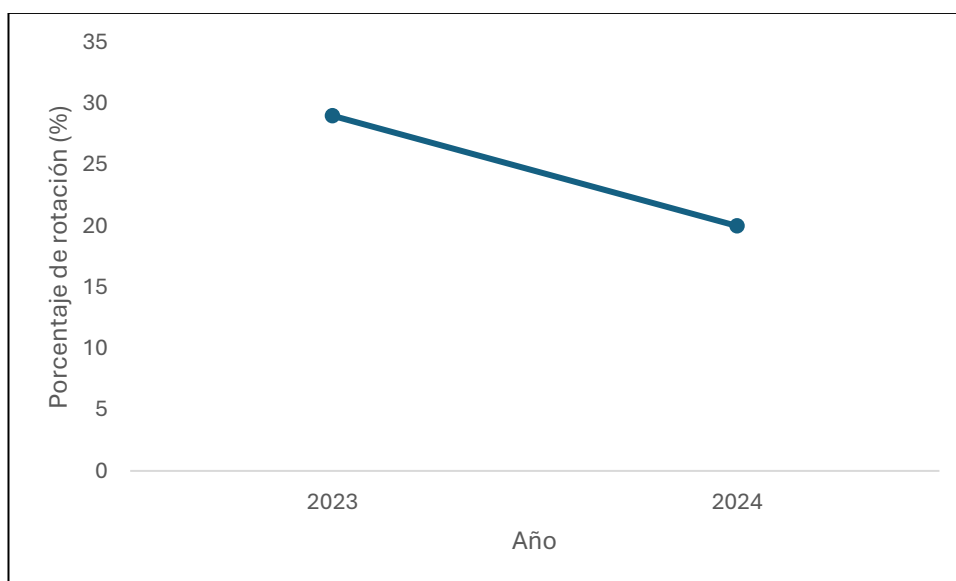
$$\text{Índice de rotación (\%)} = \left(\frac{\text{Número de colaboradores que dejaron el puesto durante el año}}{\left(\frac{\text{Número de colaboradores al inicio del año} + \text{Número de colaboradores al final del año}}{2} \right)} \right) \times 100.$$

Esta fórmula permite estimar el porcentaje de salidas en relación con el promedio anual de dotación del puesto evaluado, proporcionando una medida precisa del nivel de estabilidad del cargo durante el periodo analizado.

Bajo este criterio, el indicador anual registrado por el área de Recursos Humanos fue de 29 % en 2023 y de 20 % en 2024. Si bien 2024 constituyó un año de implementación parcial, la disminución observada resulta coincidente con la aplicación del modelo de entrevista por competencias. La comparación se delimitó exclusivamente al puesto intervenido, sin incluir otros cargos de la organización, lo que permitió mantener coherencia entre el diagnóstico inicial y la evaluación posterior.

Gráfico 4

Reducción del porcentaje de rotación anual (2023–2024)



Fuente: Elaboración propia

Sobre el objetivo general, que es implementar un modelo de entrevista por competencias en procesos de selección de personal para puestos *entry level* en una empresa del sector industrial, se construyó un cronograma de trabajo coordinado entre la jefatura del área de Recursos Humanos, el equipo de selección y los líderes del área, en el que se definieron actividades específicas, plazos y entregables, con el propósito de concluir el nuevo proceso en el plazo requerido. Como argumentan Susanto et. al. (2024), una planificación estructurada del reclutamiento y selección permite minimizar los errores de contratación y evitar la asignación de personas cuyo perfil no se ajusta a las funciones demandadas. Asimismo, según el estudio de *Improve Recruitment and Selection with Competencies* (2024), la implementación de herramientas basadas en competencias favorece la transparencia, la objetividad y la estandarización de los procesos de selección, lo cual redundará en mejores resultados organizacionales. En consecuencia, se estableció un mecanismo de seguimiento del cronograma y del avance de cada fase (alineación de perfil, diseño de entrevista) permitiendo visualizar claramente los hitos alcanzados, detectar retrasos en tiempo real y aplicar correctivos oportunos, de modo que la implementación del modelo de entrevista por competencias se desarrolló con rigor y en el tiempo planificado.

Sobre el primer objetivo, orientado a actualizar el perfil de puesto para la selección de personal en posiciones *entry level* dentro de una empresa del sector industrial, se realizó un análisis exhaustivo de funciones, tareas críticas, responsabilidades y competencias requeridas en conjunto con los líderes del área. Este proceso permitió contrastar las demandas reales del puesto con las necesidades

operativas actuales, asegurando que el perfil revisado reflejara con precisión las exigencias del rol de entrada. Petres (2025) señala que un modelo de competencias bien estructurado define los comportamientos, habilidades y conocimientos clave para desempeñarse con éxito, y constituye una herramienta fundamental para la selección, evaluación y desarrollo del talento. Desde este enfoque, se revisaron y validaron las competencias esenciales para el puesto de *entry level* dentro de la organización. Asimismo, el análisis sistemático de taxonomías de competencias desarrollado por Arribas-Aguila y Castaño (2024) evidencia que la organización de competencias en marcos comparables favorece la coherencia interna, la alineación estratégica y la estandarización de procesos en el área de Recursos Humanos. Con base en esta evidencia, se definieron como competencias centrales para el puesto: orientación a resultados, trabajo en equipo y cooperación, aprendizaje continuo e iniciativa, al ser comportamientos clave observados y requeridos para el adecuado desempeño en posiciones de nivel inicial. Estas competencias se integraron al perfil renovado, otorgándole claridad conductual, facilitando la evaluación objetiva de candidatos bajo la metodología por competencias y sirviendo como insumo técnico para el diseño del modelo de entrevista utilizado en la intervención. En conjunto, la actualización del perfil permitió fortalecer la precisión, consistencia y rigor del proceso de selección alineado a las operaciones de la empresa.

Sobre el segundo objetivo, orientado a diseñar un modelo de entrevista por competencias para los puestos *entry level*, se elaboró una estructura estandarizada tomando como base las competencias previamente definidas en el perfil del puesto. A partir de estas competencias, se construyó un modelo de entrevista estructurada que incorpora criterios de evaluación claros, una escala de tres niveles y

ponderaciones diferenciadas según la relevancia de cada comportamiento para el desempeño del rol. El propósito fue asegurar un proceso más objetivo, consistente y alineado a las exigencias del cargo, reduciendo la subjetividad en la valoración de candidatos. De acuerdo con Alles (2002), la definición explícita de competencias permite desarrollar herramientas de selección más precisas, puesto que orientan la evaluación hacia comportamientos observables directamente vinculados al desempeño esperado. A su vez, VidCruiter Editorial Team (2025) destaca que las entrevistas estructuradas basadas en competencias —cuando se sustentan en criterios homogéneos de valoración— incrementan la confiabilidad interevaluador y favorecen decisiones de contratación más justas y consistentes, especialmente en posiciones de nivel inicial. En coherencia con esta evidencia, el modelo diseñado se consolidó como un instrumento técnico que estandariza la forma en que se evalúa el ajuste competencial, facilita la comparación objetiva entre postulantes y asegura la alineación del proceso de selección con el perfil previamente actualizado. En conjunto, este diseño fortaleció la calidad técnica, transparencia y predictibilidad del proceso de selección para los puestos *entry level* dentro de la organización.

Sobre el tercer objetivo, orientado a elaborar una guía de entrevista por competencias para los puestos *entry level*, se desarrolló un instrumento operativo que traduce el modelo previamente diseñado en un manual claro y aplicable por los entrevistadores. Esta guía se construyó con instrucciones detalladas para el uso de la matriz de competencias, la escala de evaluación y los criterios de ponderación, así como procedimientos para el registro de resultados y la interpretación de puntajes. Según Pulakos (2005), un instrumento de evaluación formalizado y bien estructurado garantiza mayor calidad técnica en la selección y contribuye a

construir una fuerza laboral de alta calidad al proporcionar consistencia y validez al proceso. De igual modo, Bergelson, Tracy y Takacs (2022) evidencian que las entrevistas estructuradas con rúbricas estandarizadas ayudan a reducir el sesgo entre evaluadores y mejoran la equidad del proceso, lo cual es especialmente relevante en puestos de nivel de entrada donde la experiencia previa es limitada. En coherencia con esta evidencia, la guía desarrollada integra las competencias definidas en el perfil, proporciona un formato uniforme de aplicación y facilita la comparación objetiva de candidatos, lo que fortalece la transparencia, la replicabilidad y la coherencia del proceso de selección organizacional.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

La intervención se aplicó únicamente al puesto de Practicante Comercial, lo que limita la posibilidad de extender el modelo de manera automática a otros puestos *entry level* con funciones distintas. Esta delimitación respondió a la alta incidencia de rotación en dicho puesto y a su impacto directo en los indicadores del área; sin embargo, restringió la comparación con otras posiciones de ingreso dentro de la organización.

Además, la disponibilidad de los líderes fue limitada debido a sus responsabilidades operativas, por lo que las reuniones para definir y validar las competencias tuvieron que realizarse en tiempos ajustados. Esto implicó priorizar las conductas más importantes del rol y concentrar el análisis en los aspectos críticos del puesto.

Por otro lado, los resultados fueron evaluados en un periodo específico, lo que dificulta afirmar que los cambios observados se deban únicamente al modelo implementado. Es posible que también hayan influido factores como el clima y la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los procesos de capacitación interna o las condiciones del mercado laboral.

A pesar de ello, dentro de un contexto organizacional real y con limitaciones propias del entorno, la intervención permitió diseñar e implementar una herramienta clara, estructurada y aplicable al puesto intervenido.

5.2. Impacto en la institución con los resultados hallados

A nivel institucional, la intervención permitió introducir mayor claridad metodológica y estandarización en el proceso de selección del puesto de practicante, fortaleciendo la consistencia en los criterios de evaluación. La actualización del perfil del cargo, el diseño del modelo de entrevista por competencias y la elaboración de la guía estructurada facilitaron una alineación más precisa entre las demandas del área comercial y los comportamientos evaluados durante el proceso.

La incorporación de criterios uniformes, ponderaciones diferenciadas y descripciones conductuales operativas contribuyó a reducir la variabilidad subjetiva en la toma de decisiones, favoreciendo comparaciones más objetivas entre postulantes. Si bien los resultados observados deben interpretarse considerando posibles variables externas, el proceso logró consolidar una práctica evaluativa más estructurada y técnicamente fundamentada dentro del área de Recursos Humanos.

En este sentido, el impacto no se limitó a indicadores cuantitativos, sino que también fortaleció la cultura de evaluación basada en evidencia conductual, promoviendo mayor coherencia entre el análisis técnico del área de selección y las expectativas de los líderes operativos.

5.3. Aporte en el área psicológica y en el contexto organizacional

Desde mi rol como psicóloga organizacional, esta experiencia me permitió asumir de manera directa la responsabilidad de mejorar un proceso que estaba generando impacto económico y operativo en la organización. Identifiqué que el proceso de selección de practicantes no contaba con criterios suficientemente

estandarizados, lo que podía afectar la objetividad de las decisiones y la estabilidad del puesto. A partir de ello, analicé el proceso vigente, revisé los indicadores disponibles y propuse una mejora sustentada en el enfoque de selección por competencias, incorporando principios propios de la evaluación psicológica organizacional, como la definición de conductas observables, la estructuración de criterios objetivos y la toma de decisiones basadas en evidencia conductual.

En coherencia con este diagnóstico, la intervención trascendió la simple elaboración de una herramienta y se orientó a fortalecer metodológicamente el proceso de selección. En coordinación con los líderes del área, definí las competencias críticas del puesto, validé su pertinencia, diseñé la guía de entrevista bajo la metodología STAR y estructuré una matriz de ponderación con indicadores conductuales claros. Este proceso implicó espacios de alineación y negociación técnica con los líderes, quienes inicialmente priorizaban la rapidez en la contratación sobre la profundidad evaluativa. Frente a ello, fue necesario sustentar metodológicamente la propuesta, argumentar con base en criterios objetivos y equilibrar las necesidades del negocio con los principios propios de la evaluación psicológica, consolidando así un aporte profesional que impactó directamente en la calidad de las decisiones de contratación y en los indicadores del área.

Como resultado de esta intervención, se evidenciaron competencias profesionales propias del rol de la psicóloga organizacional, tales como: (a) diagnóstico organizacional, al analizar el proceso previo y los indicadores disponibles para identificar brechas; (b) diseño de herramientas de evaluación, al construir la guía STAR, rúbrica y matriz de ponderación; (c) gestión de *stakeholders*, al articular y alinear criterios con la jefatura de RR.HH. y líderes

solicitantes; (d) toma de decisiones, al definir competencias, niveles y pesos según la criticidad del rol; (e) evaluación de resultados, al interpretar indicadores de rotación, costos y tiempo de cobertura vinculados al puesto intervenido; y (f) reflexión ética, al resguardar la confidencialidad de la información y asegurar equidad en la evaluación de los postulantes.

Uno de los desafíos que se presentaron en la implementación fue lograr la coordinación con los líderes del negocio para realizar el levantamiento del perfil del puesto. Debido a sus responsabilidades operativas, no siempre contaban con disponibilidad inmediata para participar en el proceso. Para afrontar esta situación, les explique la importancia de la implementación de la entrevista por competencias y los beneficios que tendría para mejorar la calidad de la selección. Asimismo, con el apoyo de la jefa de Recursos Humanos gestioné espacios en sus agendas mediante reuniones por Teams, lo que permitió desarrollar la intervención de manera adecuada y alineada con las necesidades del área.

CONCLUSIONES

- La intervención evidenció que la implementación de entrevistas por competencias constituye un método altamente pertinente para optimizar los procesos de selección en puestos de *entry level*. Al incorporar preguntas conductuales basadas en el modelo STAR, se logró una evaluación más objetiva y alineada a las competencias críticas del cargo, reduciendo la variabilidad generada por entrevistas tradicionales y fortaleciendo la capacidad del área para tomar decisiones de ingreso más consistentes.
- La actualización del perfil del puesto de Practicante Comercial permitió establecer una correspondencia clara entre las funciones, los requisitos del rol y las competencias evaluadas durante la entrevista. Este alineamiento facilitó la construcción de una guía estructurada y una matriz de valoración que incrementaron la claridad sobre el desempeño esperado y el nivel de evidencia conductual requerido para determinar la idoneidad del candidato.
- Delimitar la intervención al puesto de Practicante Comercial permitió profundizar en el análisis del rol, comprender con mayor precisión las competencias críticas y validar el modelo en un cargo con alta rotación y requerimiento constante. Esta decisión metodológica aseguró una implementación viable dentro del tiempo disponible y un nivel de análisis suficientemente riguroso para generar aprendizajes aplicables a futuros procesos de la organización.
- La experiencia desarrollada permitió evidenciar competencias profesionales propias de la Psicología Organizacional, tales como la capacidad de diagnóstico organizacional al identificar la relación entre rotación temprana

y brechas en el proceso de selección; el diseño técnico de instrumentos estructurados de evaluación por competencias; la gestión colaborativa con líderes para validar perfiles y ponderaciones; el análisis de indicadores de gestión; y la toma de decisiones fundamentadas en criterios conductuales objetivos. De este modo, la intervención trascendió la ejecución operativa del proceso de reclutamiento, incorporando un enfoque psicológico orientado a mejorar la adecuación persona–puesto y fortalecer la calidad de las decisiones organizacionales.

RECOMENDACIONES

En ese sentido, el presente TSP constituye un primer paso hacia la mejora continua del proceso de Reclutamiento y Selección de la organización, estableciendo una base metodológica que puede fortalecerse progresivamente mediante las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda extender progresivamente el modelo de entrevista por competencias hacia otros puestos “entry level” de la organización. Esto permitirá homogeneizar los criterios de evaluación, fortalecer la consistencia en las decisiones de ingreso y asegurar que los procesos de selección mantengan estándares técnicos comunes en toda la empresa.
- Es aconsejable que la empresa implemente sesiones de capacitación dirigidas a líderes, jefaturas y personal de selección para asegurar la correcta aplicación de la guía de entrevista. La comprensión de las competencias, niveles conductuales y criterios de valoración favorecerá una evaluación más precisa, coherente y alineada a la metodología propuesta.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los practicantes contratados mediante el modelo, con el fin de validar su capacidad predictiva en relación con el rendimiento y permanencia en el puesto. Este monitoreo permitirá identificar si las competencias evaluadas predicen adecuadamente el rendimiento, y brindará información para ajustar los indicadores conductuales o los pesos asignados en la matriz de puntuación.
- Se recomienda mantener un registro sistemático de los resultados obtenidos con la aplicación del modelo, así como de las observaciones de los

evaluadores y líderes. Esto permitirá retroalimentar el proceso y actualizar periódicamente la guía, el perfil del puesto y la matriz de competencias según las necesidades cambiantes del área comercial. La actualización continua asegurará la vigencia y pertinencia del modelo implementado.

- Revisar y ajustar periódicamente las ponderaciones de las competencias, considerando los resultados observados en el desempeño de los practicantes y los posibles cambios en las demandas del puesto. Si bien las competencias fueron definidas a partir de un análisis funcional y validadas con los líderes del área, su actualización periódica permitirá mantener la pertinencia y alineación con el contexto organizacional.
- Como complemento al análisis realizado, se considera pertinente incorporar encuestas de salidas dirigidas a los practicantes que cesan en el puesto, con el propósito de identificar de manera sistemática los factores asociados a la rotación. Esta información permitirá profundizar en aspectos relacionados con el ajuste al puesto, las condiciones laborales y las expectativas de los practicantes, facilitando la identificación de patrones y la implementación de acciones orientadas a fortalecer la retención del talento, especialmente durante las etapas iniciales de permanencia.
- Digitalizar la herramienta de evaluación, incorporando un sistema automatizado que permita calcular de manera inmediata el porcentaje de adecuación del candidato. Actualmente, el cálculo se realiza de forma manual, por lo que su automatización contribuiría a optimizar tiempos, reducir errores operativos y facilitar la trazabilidad de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. El diccionario*. Editorial Granica. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://www.orientacionparaelemplo.com/wp-content/uploads/2024/05/Diccionario-de-competencias-Martha-Alles.pdf>

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La Trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de Google Books: <https://books.google.com/books?hl=es&id=uvEeDAAAQBAJ>

Applauz. (2025). *The costs of employee turnover*. Applauz. <https://www.applauz.me/resources/costs-of-employee-turnove>

Arribas-Aguila, D., & Castaño, G. (2024). A systematic review of evidence-based general competency models: Development of a general competencies taxonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (2024a6). Recuperado el 21 de noviembre de 2025, de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2024a6>

Asongwe, J. K. (2022). *The effects of employee recruitment and selection process on organisational performance: a systematic literature review and meta-analysis*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/368281756_THE_EFFECTS_OF_EMPLOYEE_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_ON_ORGANISATIONAL_PERFORMANCE_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW_AND_META-ANALYSIS

Avni, E., et al. (2025). *Virtual assessment centres versus face-to-face assessment centres: A comparison of psychometric properties*. *Assessment & Development Journal*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2457780>

Beccaria, M. (2020). *Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias*. *Revista Internacional del Trabajo*, 139(2), 217–246. Organización Internacional del Trabajo (OIT). <https://doi.org/10.1111/ilrs.12160>

Bergelson, I. (2022). *Best Practices for Reducing Bias in the Interview Process*. *Current Urology Reports*, 23(11), 319–325. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/PMC9553626/scite.ai+6pmc.ncbi.nlm.nih.gov+6openscholarship.wustl.edu+6>

Boyatzis, R. E. (2021). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 12, 613837. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.613837>

Brennan, S. (2022). *Can the recruitment and selection processes used by those in recruitment be linked to employee retention and performance?* [Tesis de maestría, National College of Ireland]. NORMA@NCI Repository. <https://norma.ncirl.ie/5858/1/siobhanbrennan.pdf>

BTI Peru Country Report (2024). *About 70% of the Peruvian labor force is still working in the informal sector*. Recuperado el 12 de agosto de 2025, de <https://bti-project.org/en/reports/country-report/PER>

BTI. (2024). *BTI 2024 Country Report — Peru*. Bertelsmann Stiftung. https://btiproject.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2024_PER.pdf

Byham W.C. (1995). Selección Eficaz. Pittsburgh. Development Dimensions International Press.

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management*. Kogan Page.

Campion, M. A., Campion, J. E., & Campion, J. L. (2021). Structured interviews: Enhancing personnel selection. *Personnel Psychology*, 74(1), 123–152. <https://doi.org/10.1111/peps.12420>

Campion, M. A., Campion, J. E., & Campion, E. D. (2021). Structured interviews: Past, present, and future. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 220–230. <https://doi.org/10.1037/apl0000845>

Cortez Díaz, P. F. (2022). *El efecto de la motivación laboral en la rotación del personal del área de producción de Bandas Plast E.I.R.L.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5431>

Crawford, M. E., Patterson, F., & Ferguson, E. (2005). Reassuring evidence on competency-based selection. *Medical Education Online*. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC555636/>

Deacon, A., Moore, J., & Powell, D. (2023). Interventions to improve the candidate experience of structured videoconference interviews. *Personnel Assessment and Decisions*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.25035/pad.2023.01.001>

Dickson, R. K., & Isaiah, O. S. (2024). *An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/379689942_An_Exploration_Of_Effective_Onboarding_On_Employee_Engagement_And_Retention_In_Work_Organizations

Fattahi, R., Kermansaravi, F., & Alavi, N. (2021). Competency-based recruitment and the CAR model in healthcare settings. *Journal of Health Management*, 23(2), 157–169. <https://doi.org/10.1177/09720634211003829>

Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Gallup, Inc.

Gallup. (2014). *The State of the American Workplace Report*. Gallup, Inc

Gallup. (2024, 10 de julio). *42 % of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored*. Recuperado el 12 de agosto de 2025, de <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx> eprints.lse.ac.uk/talentconnectnow.com+2gallup.com+2gallup.com

GNA Partners. (2024, 11 de enero). *Calculating the cost of employee turnover*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.gnapartners.com/resources/articles/how-much-does-employee-turnover-really-cost-your-business>

Guzmán Álvarez, V. (2023). *Rotación de personal e identidad corporativa de los extrabajadores del área de operaciones en Robocon Servicios S.A.C., 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/13826>

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2011). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>

Hartwell, C. J., Johnson, C. D., & Posthuma, R. A. (2019). Are we asking the right questions? Predictive validity comparison of four structured interview question types. *Journal of Business Research*, 100, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.026> [researchgate.net](https://www.researchgate.net)+1

Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. (2007). *The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings*. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405-411. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00399.x>

Hidalgo Benites, M. A. (2016). *Planeamiento estratégico de Agroindustrial Paramonga S.A.A.* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10194>

Hossain, M. S., Rahman, S. M. T., & Labony, S. S. (2015). Effects of recruitment and selection process on employee turnover and its consequence on organization's profitability: A study on financial sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(35), 1–12. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27494>

HRSG. (2024, 25 de enero). *5 benefits of using competencies in recruitment and selection*. HRSG. Recuperado el 20 de noviembre de 2025, de

<https://www.hrsg.ca/articles/improve-recruitment-and-selection-with-competencies>

Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2020). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 543–568.
<https://doi.org/10.1111/joop.12309>

Huffcutt, A. I., Conway, J. M., & Roth, P. L. (2022). Increasing the validity of interview evaluations: A meta-analysis of structured versus unstructured formats. *Personnel Psychology*

IMD Business School. (2025). *Why talent management matters for organizations*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.imd.org/blog/management/talent-management/sciencedirect.com+9imd.org+9imd.org+9>

Indeed. (2025, 9 de junio). Interview matrix scoring (with template and example). *Indeed Career Advice*. Recuperado el 25 de agosto de 2025, de <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-matrix-scoring>
[Indeed](#)

Ingram, T., & Glod, G. (2016). Relationships between person–job fit, job satisfaction and employees’ work engagement. *International Journal of Contemporary Management*, 15(4), 37–57.
<https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.003.6180>

Ingram, T., & Trzeciak, M. (2021). Competency-based interviews and person–job fit: Evidence from structured recruitment processes. *International*

Journal of Selection and Assessment, 29(4), 489–502.
<https://doi.org/10.1111/jjsa.12345>

ISPROX. (2023). *¿Por qué es importante el proceso de reclutamiento y selección de personal?* Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://isprox.com/es-mx/importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Kessler, R. (2022). Competency-based interviewing techniques for entry-level recruitment. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100926>

Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person–Environment Fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>

Kristof-Brown, A. L., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person–organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>

Kumar, P., & Sharma, A. (2022). STAR technique in recruitment: Structured responses for better hiring. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 45–62. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i2.19745>

Lehane, P. (2023). A validity perspective on interviews as a selection tool: Enhancing design and evaluation. *International Journal of Selection and Recruitment*, 31(2), 123–137. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02619768.2021.1920920>

Levy, P. E. (2023). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace* (6.^a ed.). Macmillan Learning.

Marlowe, T. (2021). Practical applications of competency-based interviews. *Journal of Business Psychology*, 36(5), 933–945. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-4>

McArthur, T. A. (2017). Behavioral interviewing: Integrating ACGME competency assessment into structured interviews. *Journal of Graduate Medical Education*, 9(2), 213–215. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363018816300743?utm_source=chatgpt.com [ResearchGate+2BioMed Central+2ScienceDirect](#)

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). *The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>

McKinsey & Company. (2023). *What is talent management?* Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>

Muna, F., Ferdous, A. S. M., & Albattat, A. (2021). Examining a moderating effect of employee turnover between recruitment and selection practice and organizational performance in Maldives civil service sector.

In C. Cobanoglu & V. Della Corte (Eds.), *Advances in global services and retail management* (pp. 1–10). USF M3 Publishing.
<https://doi.org/10.5038/9781955833035>

Naercio Menezes-Filho, Renata Narita, Labor market turnover and inequality in Latin America, *Oxford Open Economics*, Volume 4, Issue Supplement_1, 2025, Pages i349–i375, <https://doi.org/10.1093/ooec/odae027>

Narita, R. (2024, 1 de agosto). *High labor turnover fuels inequality in Latin America*. Project Syndicate. Recuperado el 12 de agosto de 2025, de <https://www.project-syndicate.org/commentary/frequent-job-transitions-exacerbate-latin-america-wage-inequality-by-renata-narita-2024-08> eprints.lse.ac.uk

Narváez, R. (2014). *Rotación laboral y su impacto en las organizaciones*. Repositorio Continental.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/3363>

OneCore DevIt. (2024, agosto 30). *Steps in recruitment process: A hiring guide for your business*. OneCore DevIt. Recuperado de <https://onecoredevit.com/news-and-insights/business-process-offshoring/steps-in-recruitment-process/>

Organización Internacional del Trabajo. *El empleo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una guía para la acción*. (2022, 10 de junio). Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.ilo.org/global/publications/lang-es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Empleo juvenil en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades*. OIT. <https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang--es/index.htm>

Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89–108. <https://doi.org/10.1080/10967490801887947>

Petres, S. (2025, 30 de julio). *Job competency model: complete guide & examples*. SkillPanel. Recuperado el 21 de noviembre de 2025, de <https://skillpanel.com/blog/job-competency-model/>

Polymer. (2023). *Behavioral interview scoring matrix: A template & simple guide*. Recuperado el 25 de agosto de 2025, de <https://www.polymer.co/blog/behavioral-interview-scoring-matrix>
[face.info+2repository.ucc.edu.co+2polymer.com](https://www.polymer.co/blog/behavioral-interview-scoring-matrix)

Potočník, K. (2021). *Paving the way for research in recruitment and selection*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1904898>

Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods: A Guide to Implementing Formal Assessments to Build a High-Quality Workforce*. SHRM Foundation. Recuperado de https://assessmentresources.pbworks.com/f/assessment_methods.pdf

Rodríguez, L., & López, M. (2023). La entrevista por competencias en contextos organizacionales: validez y aplicación. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 39(1), 15–26. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a2>

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2022). The validity of competency-based interviews: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 654–672. <https://doi.org/10.1037/apl0000915>

Society for Industrial and Organizational Psychology [SIOP]. (2018). *Guidelines for education and training in industrial-organizational psychology*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.siop.org/Portals/84/docs/IOTrainingGuidelines.pdf>

Sotelo Infante, P. L., Preciado Álvarez, F., Ojeda Pérez, F., Arcega Ponce, A., & Rodríguez Vázquez, A. (2024). Study of the relationship between the selection process and employee retention. *Revista DELOS*, 17(62), e3366. <https://doi.org/10.55905/rdelosv17.n62-197>

Suharnomo, S., & Musadieg, M. A. (2020). Competency-based selection methods: The role of STAR interviews. *International Journal of Management*, 11(5), 101–112. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.011>

Susanto, P. C., Sugiyanto, S., Rachman, S., Saepudin, T. H., & Ismail, D. H. (2024). Human resource management concepts: Recruitment, job analysis, job evaluation, remuneration and organizational development. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 2(3), 88–104. Recuperado el 20 de noviembre de 2025, de <https://research.e-greenation.org/GIJLSS/article/view/221>

Terán-Bustamante, A. (2020). Confiabilidad y validez de un instrumento para la selección de capital humano. *Revista Educación y Humanismo*, 22(39), 1–15. <https://www.redalyc.org/journal/4237/423765208008/html>

University of Washington HR. (2024, 14 de mayo). *Behavioral/competency-based interviewing tools*. Recuperado el 25 de agosto de 2025, de <https://hr.uw.edu/talent/hiring-process/interviewing/behavioral-competency-based-interviewing/>

Usmani, Y. Z. (2025). *Assessment centres in the virtual age: validity and fairness in selection methods* (artículo reciente). Emerald. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-04-2024-0118/1248787/>

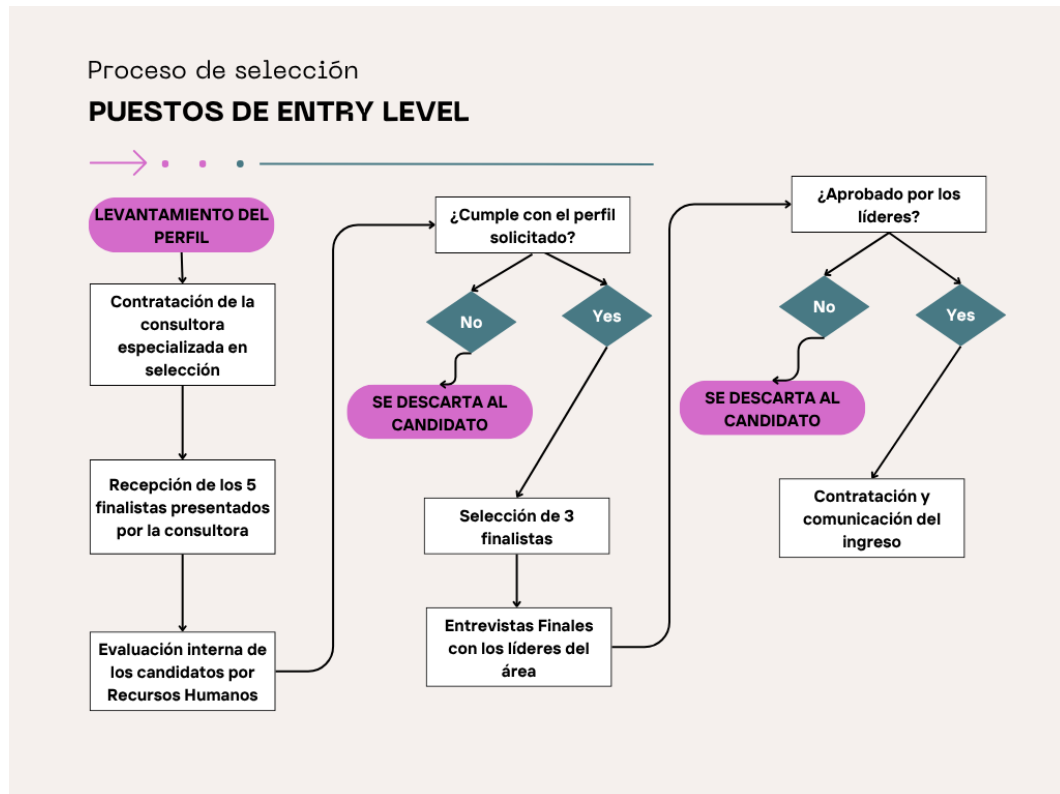
U.S. Office of Personnel Management. (s. f.). *Structured interviews*. Recuperado el 17 de agosto de 2025, de <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/structured-interviews/>

Valdivia, X. K. (2025). Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de los operadores de una contrata minera en la región de Moquegua [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/16934>

VidCruiter Editorial Team. (2025, 5 de noviembre). *Structured interviews: How they reduce bias and support fair hiring practices*. VidCruiter. Recuperado el 16 de noviembre de 2025, de <https://vidcruiter.com/interview/structured/structured-interviews-reduce-bias/>

Wingate, T. G., Bourdage, J. S., & Steel, P. (2024). Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12494search.proquest.com+12researchgate.net+12twingate.com+12>

ANEXO 03: FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PUESTOS DE ENTRY LEVEL



ANEXO 04: GUÍA DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

GUÍA DE ENTREVISTA – COMPETENCIAS

La Guía de Entrevista por Competencias tiene como objetivo evaluar a los candidatos al puesto de practicante a través de cuatro competencias específicas: Orientación a resultados, Trabajo en equipo y cooperación, Aprendizaje continuo e Iniciativa. Además, busca asegurar que la evaluación se realice de manera clara, consistente y alineada a las necesidades del puesto, permitiendo comparar a los postulantes con criterios comunes y objetivos.

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos	
Posición	
Entrevistador	
Fecha	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Competencia	Nivel 1 – Inicial	Nivel 2 – Competente	Nivel 3 – Consolidado
Orientación a resultados	Comprende los objetivos del área y realiza las tareas asignadas con apoyo y supervisión constante. Cumple parcialmente con las metas establecidas.	Cumple los objetivos y estándares de desempeño en los plazos definidos, manteniendo una adecuada calidad y eficiencia en su trabajo.	Supera los resultados esperados, demostrando autonomía, eficacia y compromiso con la mejora continua y los objetivos del área.
Trabajo en equipo y cooperación	Colabora de forma básica con sus compañeros cuando se le solicita y mantiene una actitud respetuosa.	Participa activamente en el trabajo conjunto, comparte información y mantiene una comunicación efectiva con su equipo.	Fomenta la colaboración, promueve la cohesión grupal y contribuye a resolver conflictos, impulsando el logro de metas comunes.
Aprendizaje continuo	Muestra disposición para aprender, aunque requiere guía y acompañamiento para aplicar nuevos conocimientos.	Busca oportunidades de aprendizaje y aplica los conocimientos adquiridos para mejorar su desempeño laboral.	Aprende de manera autónoma, integra rápidamente nuevos conocimientos y promueve la mejora continua en su entorno laboral.
Iniciativa	Ejecuta sus tareas bajo supervisión directa, mostrando una actitud receptiva ante las indicaciones.	Propone ideas y soluciones ante dificultades, demostrando interés por optimizar procesos y asumir nuevas responsabilidades.	Actúa proactivamente ante los desafíos, identifica oportunidades de mejora e impulsa cambios positivos que contribuyen a la eficiencia del área.

Orientación a resultados	Capacidad para cumplir objetivos y estándares de desempeño establecidos, manteniendo calidad y eficiencia en las tareas asignadas.		
	Descripción	Puntuación	
Situación		1	Inicial
Tarea		2	Competente
Acción		3	Consolidado
Resultado			
Pregunta: Cuéntame sobre una situación en la que tuviste que cumplir objetivos o entregar resultados en un plazo determinado. ¿Qué pasó? ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?			
Notas:			

Trabajo en equipo y cooperación	Disposición para colaborar activamente con otros, compartir información y contribuir al logro de metas comunes.		
	Descripción	Puntuación	
Situación		1	Inicial
Tarea		2	Competente
Acción		3	Consolidado
Resultado			
Pregunta: Cuéntame sobre un momento en el que trabajaste con otras personas para alcanzar un objetivo común. ¿Qué rol asumiste? ¿Cómo colaboraste?			
Notas:			

Aprendizaje continuo	Interés por adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar su desempeño laboral.			
	Descripción	Puntuación		
Situación		1	Inicial	
Tarea		2	Competente	
Acción		3	Consolidado	
Resultado				
Pregunta: Describe una ocasión en la que tuviste que aprender algo nuevo o adaptarte rápidamente. ¿Cómo afrontaste la situación? ¿Qué aprendiste?				
Notas:				

Iniciativa	Tendencia a actuar de manera proactiva, anticipándose a los problemas y proponiendo mejoras sin esperar instrucciones directas		
	Descripción	Puntuación	
Situación		1	Inicial
Tarea		2	Competente
Acción		3	Consolidado
Resultado			
Pregunta: Cuéntame sobre una situación en la que tomaste la iniciativa para resolver un problema o mejorar un proceso. ¿Qué hiciste? ¿Qué resultado obtuviste?			
Notas:			

PUNTAJE OBTENIDO

Nº	Competencia	Peso	Puntuación			Subtotal (Nivel x Peso)
			1	2	3	
1	Orientación a resultados	20	1	2	3	
2	Trabajo en equipo y cooperación	25	1	2	3	
3	Aprendizaje continuo	30	1	2	3	
4	Iniciativa	25	1	2	3	
Total		100				

PASOS PARA CALCULAR EL PORCENTAJE DE ADECUACIÓN

1 Paso 1: Calculas los subtotales:

Subtotal = Nivel x Peso

2 Paso 2: Sumas los subtotales

Eso te da un número entre 1.00 y 3.00

3 Paso 3: Conviertes ese número en porcentaje

La forma fácil es:

$$\text{porcentaje} = \frac{\text{puntaje final}}{3} \times 100$$

Los porcentajes de adecuación son los siguientes:

- 0 % – 50 % → Bajo ajuste
- 51 % – 75 % → Ajuste medio
- 76 % – 100 % → Alto ajuste

ANEXO 05: ESQUEMA DE FICHA DE DATOS DE CANDIDATOS

I. Datos Personales

Nombres y Apellidos			
Nombre preferente		Fecha de nacimiento	
Estado civil		Hijos	
Nacionalidad		DNI / CE	
Dirección			
Email Personal			
Teléfono Fijo		Celular	
Contacto Emergencia (nombre y teléfono)			

Centro de Estudios			
Carrera			
Fecha de Inicio		Fecha de Término	
Ciclo/Situación académica		Ranking Académico (medio, tercio, quinto, etc)	

Colegio secundaria		Año inicio - Año fin	
Nivel de Inglés			
Nivel de Excel			

¿Cuál es tu expectativa salarial bruta mensual? (en soles)	
--	--

II. Última experiencia laboral

Complete la información sobre su actual o último empleador.

Empresa			
Razón Social			
Giro de Empresa		Cargo Desempeñado	
Fecha de Inicio		Fecha de Término	

III. Referencias laborales

Complete la información sobre sus tres (3) últimos empleadores.

Nombre y apellido	Cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Empresa