



Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Facultad de Psicología y Humanidades

Escuela Profesional de Psicología

PROCESO DE SELECCIÓN DE UN PUESTO ADMINISTRATIVO
EN UNA EMPRESA DE MARKETING Y PUBLICIDAD DE LIMA

Tesis presentada por:

CAROLINE DAPHNE ZAVALA GALINDO

Para obtener el Título Profesional de:
Licenciada en Psicología

Línea de Investigación: Diagnóstico Psicológico

Asesor (a)

Dennis Rolando López Odar
Cód. ORCID: 0000-0001-7622-7066

Lima – Perú

2024

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la Tesis sustentada por:

CAROLINE DAPHNE ZAVALETA GALINDO

Dennis Rolando López Odar

Asesor: Nombre(s) y Apellidos

Lisle Sobrino Chunga

Presidente del Jurado: Nombre(s) y Apellidos

Ademar Vargas Diaz

Miembro del Jurado 1: Nombre(s) y Apellidos

Dennis Rolando López Odar

Miembro del Jurado 2: Nombre(s) y Apellidos

Lisle Sobrino Chunga
Decano de la Facultad de Psicología y
Humanidades

Declaratoria de Originalidad del Asesor

Facultad o Escuela de Posgrado:	Psicología y Humanidades						
Escuela Profesional o Programa Académico:	Psicología						
Dependencia a la que pertenece el docente asesor:	Departamento de Psicología						
Docente asesor que verifica la originalidad:	Dennis Rolando López Odar						
ORCID:	0000-0001-7622-7066						
Título del documento:	Proceso de selección de un puesto administrativo en una empresa de marketing y publicidad de Lima						
Autora(s) del documento:	Caroline Daphne Zavaleta Galindo						
Mecanismo utilizado para detección de originalidad:	Software Turnitin						
Nº de trabajo en Turnitin: (10 dígitos)	2278179178						
Porcentaje de <u>similitud</u> detectado:	14 %						
Fuentes originales de las similitudes detectadas:	Fuentes de internet =	14 %					
	Publicaciones =	4 %					
	Trabajos del estudiante =	11 %					
INFORME DE ORIGINALIDAD							
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 25%;"> 14% <small>INDICE DE SIMILITUD</small> </td> <td style="text-align: center; width: 25%;"> 14% <small>FUENTES DE INTERNET</small> </td> <td style="text-align: center; width: 25%;"> 4% <small>PUBLICACIONES</small> </td> <td style="text-align: center; width: 25%;"> 11% <small>TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</small> </td> </tr> </table>				14 % <small>INDICE DE SIMILITUD</small>	14 % <small>FUENTES DE INTERNET</small>	4 % <small>PUBLICACIONES</small>	11 % <small>TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</small>
14 % <small>INDICE DE SIMILITUD</small>	14 % <small>FUENTES DE INTERNET</small>	4 % <small>PUBLICACIONES</small>	11 % <small>TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</small>				
<p>El docente asesor declara ha revisado el informe de similitud y expresa que el porcentaje señalado cumple con las Normas Internas de Investigación e Innovación establecidas por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.</p>							
Fecha de aplicación en Turnitin:	25 – 01 - 2024						

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito describir el proceso de reclutamiento y selección de un perfil administrativo de una agencia peruana de marketing y publicidad digital que presta servicios a otras organizaciones del sector inmobiliario, educativo, financiero y gastronómico a nivel nacional, este estudio estuvo conformado por una muestra de 65 personas pertenecientes al ámbito de marketing y publicidad, en la cual se empleó instrumentos digitalizados de medición psicológica como el Test de Wonderlic, BarOn ICE:NA y una guía de entrevista por competencias que se enfocaron en evaluar el nivel de coeficiente intelectual (CI), coeficiente emocional (CE) y nivel de competencias de tres candidatos finalistas, respectivamente; el resultado final de este proceso fue la elección del candidato N° 1 puesto que cumplía con la totalidad de los requisitos detallados en el perfil del puesto. Finalmente, las principales conclusiones están relacionadas en modificar las políticas existentes de reclutamiento y selección de personal, así como, conocer a profundidad la organización y las áreas que la conforman con el propósito de elegir el candidato(a) idóneo, producto de ello surge como recomendación adaptar estos lineamientos a un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias de forma rigurosa.

Palabras claves: reclutamiento, selección, gestión del talento humano, proceso de reclutamiento y selección.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the recruitment and selection process of an administrative profile of a Peruvian digital marketing and advertising agency that provides services to other organizations in the real estate, educational, financial and gastronomic sector at the national level, this study consisted of a sample of 65 people belonging to the field of marketing and advertising, in which digitized instruments of psychological measurement were used as the Wonderlic Test, BarOn ICE:NA and a competency - based interview guide that focused on evaluating the IQ level, emotional quotient (EQ) and competency level of three finalist candidates, respectively; the final result of this process was the election of candidate No. 1, since he/she fulfilled all the requirements detailed in the job profile. Finally, the main conclusions are related to modify the existing recruitment and selection policies, as well as to know in depth the organization and the areas that make it up in order to choose the ideal candidate, resulting in the recommendation to adapt these guidelines to a recruitment and selection process of personnel by competencies in a rigorous manner.

Keywords: recruitment, selection, human talent management, recruitment and selection process.

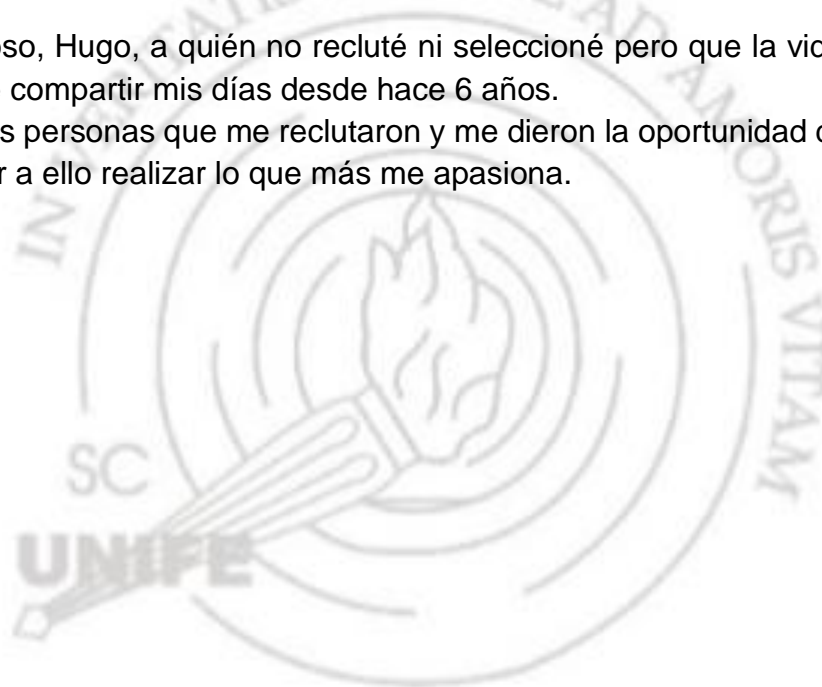
RECONOCIMIENTOS

A mi madre, Gladys, que fue reclutada y seleccionada por Dios todopoderoso para ser siempre la expresión máxima de amor y apoyo incondicional, gracias por enseñarme el verdadero significado de resiliencia y fortaleza. Gracias infinitas por haberme dejado la mejor herencia de este existir, mi profesión.

A mi hija, Romina, que me reclutó y me eligió como su madre, sin duda se ha convertido en mi mayor motivación para seguir aprendiendo y cumplir mis sueños.

A mi esposo, Hugo, a quién no recluté ni seleccioné pero que la vida me dio la fortuna de compartir mis días desde hace 6 años.

A todas las personas que me reclutaron y me dieron la oportunidad de aprender y posterior a ello realizar lo que más me apasiona.



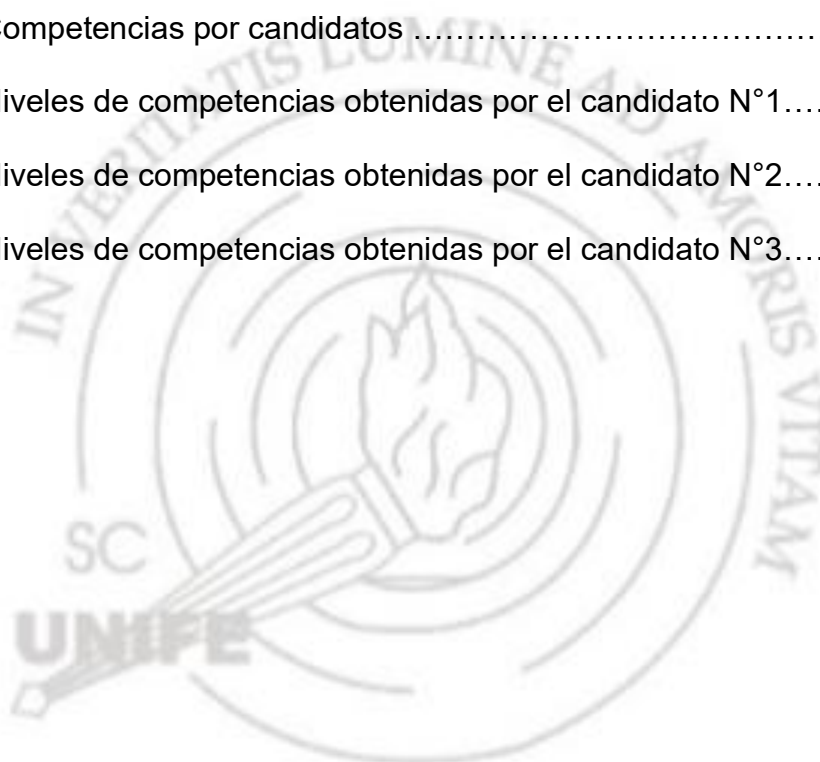
ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	4
RECONOCIMIENTOS	5
ÍNDICE	6
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	10
I CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO	14
1.1.Aspectos generales del tema	14
1.1.1.Gestión del Talento Humano.....	14
1.1.2.Reclutamiento	19
1.1.3.Selección	21
1.1.4.Proceso de reclutamiento y selección.....	22
1.2. Modelos específicos	30
1.2.1.Internacionales.....	30
1.2.2.Nacionales	43
II CAPÍTULO: MÉTODO	53
2.1.Descripción general del proceso de selección.....	53
2.2.Características de la organización y del puesto vacante	56
2.1.1.Organización	56
2.1.2.Puesto Vacante.....	58
2.3.Perfil psicológico del puesto	60
2.4.Proceso de evaluación psicológica	66

2.4.1.Participantes	66
2.4.2.Materiales	71
2.4.3.Procedimiento	74
2.4.4.Materiales aplicados	76
III CAPÍTULO: RESULTADOS Y ANALISIS	82
3.1. Presentación de resultados y toma de decisión (terna)	82
3.2. Informes psicolaborales.....	85
3.3. Conclusiones.....	104
3.4. Análisis y recomendaciones	106
REFERENCIAS.....	112
ANEXO 1: Autorización para uso de candidatos del proceso de reclutamiento y selección.....	116
ANEXO 2: Pruebas Psicológicas Candidato 1.....	117
ANEXO 3: Pruebas Psicológicas Candidato 2.....	119
ANEXO 4: Pruebas Psicológicas Candidato 3.....	121
ANEXO 5: Formato de entrevistas por competencias	123
ANEXO 6: Formato De Referencias Laborales	125

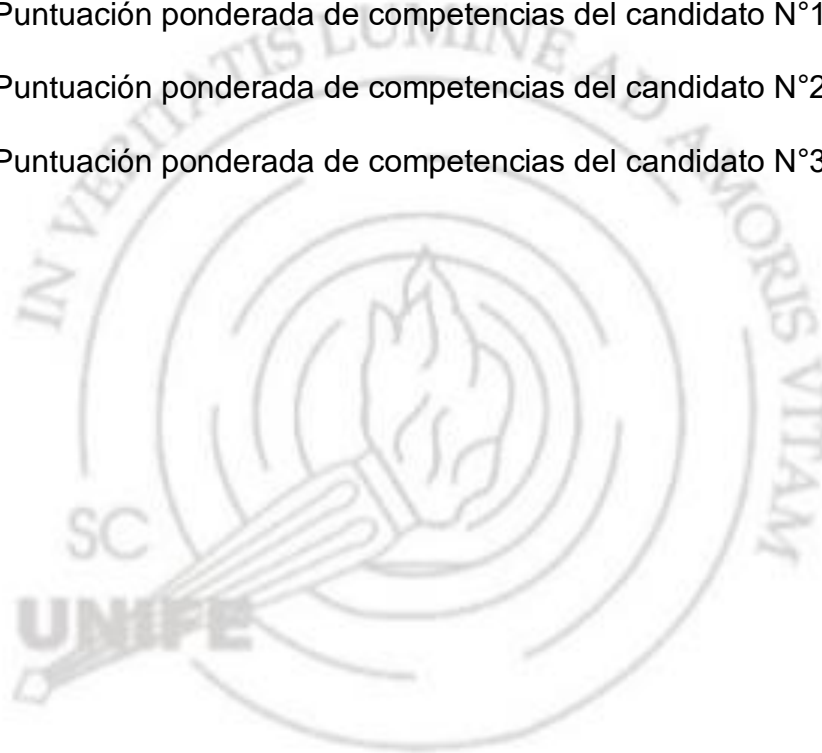
LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1: Bolsas de trabajo.....	67
Tabla 2: Base de datos general de candidatos	71
Tabla 3: Competencias por candidatos	85
Tabla 4: Niveles de competencias obtenidas por el candidato N°1.....	88
Tabla 5: Niveles de competencias obtenidas por el candidato N°2.....	95
Tabla 6: Niveles de competencias obtenidas por el candidato N°3.....	101



LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1: Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	38
Figura 2: Flujograma del proceso de reclutamiento y selección virtual.....	54
Figura 3: Organigrama de la organización	58
Figura 4: Puntuación general de desempeño	83
Figura 5: Puntuación ponderada de competencias del candidato N°1	89
Figura 6: Puntuación ponderada de competencias del candidato N°2	95
Figura 7: Puntuación ponderada de competencias del candidato N°3.....	102



INTRODUCCIÓN

Como bien se sabe las organizaciones se crean a partir de una idea, plasmando objetivos a corto, mediano y largo plazo accionando mediante una o varias estrategias, sin embargo, todo lo anterior mencionado no es posible sin las personas que conforman una organización, recordemos que para la funcionalidad de una empresa se requiere el capital humano y por consiguiente, para el desarrollo del talento se necesita un lugar idóneo que te brinde las herramientas adecuadas y este no puede ser otro que una organización, es decir, son variables dependientes.

La creación de una empresa conlleva a la necesidad de obtener el capital humano, este debe cumplir con un perfil idóneo que tenga la solvencia de sostener, mantener y desarrollar los objetivos organizacionales, es decir, que tengan ciertas habilidades duras y blandas que le permitan desempeñar su rol haciendo uso de las mismas y crear un ambiente de crecimiento para la empresa, para captar este personal capaz se pone en marcha un proceso que se conoce como reclutamiento y selección de personal que engloba un bagaje consecutivo de pasos estructurados que necesita ser monitoreado y liderado por profesionales conocedores de la materia.

La idea desarrollada con anterioridad se mimetiza con una definición poco convencional y a su vez innovadora sobre las organizaciones, y es que López (2014) conceptualiza a las organizaciones como un grupo de personas que poseen una diversidad de intereses producto de factores motivacionales completamente distintos que análogamente, son guiados por objetivos similares y es en esta interacción es donde se plasma la ejecución de actividades coordinadas para darle la característica final a las empresas, es decir, la

formalidad, es importante considerar que estas variables pueden afectar de manera significativa el desarrollo de toda organización.

En la actualidad, las organizaciones se vienen renovando en cuanto a sus procesos de reclutamiento y selección de personal, se debe tener muy presente que las organizaciones y/o empresas no existirían ni tendrían un desarrollo continuo sin la presencia activa de las personas, por ende tienen una cuasi obligación de adaptar estos procesos de captación de personal a la era en que se sitúen, o mejor dicho, es importante que se mantengan a la vanguardia de las tendencias que van evolucionando, mejorando o puliendo estos procesos y los adaptan a sus necesidades como organización. No se debe olvidar las necesidades digitales que trajo consigo la pandemia ocasionada por la enfermedad del coronavirus, y como obligó a las organizaciones a redireccionar estos procesos y no verse afectados en su productividad, y por ende en su economía.

Se debe considerar a las organizaciones según Babativa (2017) como fuente de análisis y estudio para otras ciencias aparte de la psicología, llámese ciencias económicas, administrativas e inclusive marketing, y que desde un enfoque holístico representan números en términos de rentabilidad y sostenibilidad en el mercado competitivo; todo ello ha ido tomando estructura y peso en la era de la globalización y gamificación de estos procesos; conjunto a ello se ha extraviado el sentido de los valores asociados únicamente a las personas. Cabe resaltar que los procesos organizacionales deben actualizarse conforme haya una evolución tal como se ha podido ver desde periodos desde la primera guerra mundial, y es que reclutaban personas que eran armeros, estrategas, líderes de pelotones, o simples civiles; que cumplían con ciertas

habilidades técnicas y se les designaba a puestos específicos que se ajustaban a un perfil determinado, todo lo anterior mencionado era lo que hoy se conoce como un proceso de reclutamiento y selección; evidentemente en esa época no tenían el término acuñado; con el pasar de los años este proceso fue evolucionando, creciendo, afianzándose y con ello tomando un papel importante dentro de las organizaciones que generó la necesidad de crear áreas específicas expertas en temas de gestión del talento humano.

En ese sentido, Drucker (1994) certifica 3 pilares que funcionan en una triada compleja partiendo desde el ambiente de desenvolvimiento, los objetivos y la cultura organizacional; tomando esta última como referencia surgen las políticas o lineamientos internos implementados dentro del área de recursos o gestión humana, que exigen ciertas normativas que nos permiten incorporar el talento a las organizaciones con acciones parametrizadas y regladas sin generar sesgos y resultados sin objetividad, todo ello con el propósito de generar rentabilidad a través de la productividad como resultado de las acciones de las personas, en el mercado competitivo. (citado en Rodríguez y Pacheco, 2009, p. 375)

En relación a todo lo anteriormente expuesto se presenta la descripción de un proceso de reclutamiento y selección de un puesto administrativo en una empresa peruana, en primera instancia se van a plasmar las conceptualizaciones sobre gestión humana, el proceso de reclutamiento interno y externo, sus ventajas y desventajas respectivamente, su finalidad, y posteriormente el término de selección, entre otros términos acordes al tema que nos permiten tener una noción o un panorama general para un mayor entendimiento sobre el proceso de selección de personal que buscaba cubrir una

vacante en el sector de Marketing, añadido a ello, por necesidades de sus clientes externos.

Dentro del primer capítulo se conceptualizan diversos términos acordes al tema en tratamiento según autores expertos en la materia, además se realiza una revisión de los antecedentes teóricos tanto internacionales, nacionales y locales con el propósito de conocer el origen metodológico de este proceso.

Como segundo capítulo se describe de manera específica toda la información de la organización relacionada a la gestión humana, evidenciando el organigrama actual, su misión, su visión y los valores organizacionales que crean la filosofía y core principal de la empresa; además, se detallará el flujograma de reclutamiento y selección, y se detallará el perfil de puesto a reclutar y consigo todos los materiales e instrumentos empleados en esta vacante.

Como tercer y último capítulo, con la misma índole de importancia, se presentan los tres (3) informes psicolaborales de la terna seleccionada y sus respectivos análisis de perfiles de puesto con el fin de comprender la elección del candidato más apto en la presente terna para la posición mencionada; asimismo, se desarrollan las recomendaciones y conclusiones de todo el proceso de reclutamiento y selección.

I CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

1.1. Aspectos generales del tema

1.1.1. Gestión del Talento Humano

Parte como una obligatoriedad de las empresas en ejecutar procesos de reclutamiento y selección de personal que se evidencian a través de políticas, o, por lo contrario, todavía existen aquellas que carecen del mismo. Independientemente si existen o no dichas políticas que rigen este proceso, cuando se necesita el capital humano se procede a captar el talento sea aplicando un flujograma o siguiendo una ruta de acciones en ocasiones desordenada y errónea pero que finalmente conlleva a adquirir el activo más importante de las empresas, las personas.

Gómez- Mejía, Balkin y Cardy afirman que una óptima implementación de políticas organizacionales sólo puede ser exitosa si sus estrategias de captación de personal están alineadas a los objetivos organizacionales y, además, deben constituir un área especializada y dentro de esta área deben existir indicadores cuantitativos que evidencien si estas prácticas resultan favorables o no en pro del desarrollo de la organización. En ese sentido estos autores, mencionaron que las estrategias empresariales deben ser uno de los factores predisponentes para posicionar a las empresas como una estructura sólida y duradera en la competencia. (2008, p. 61)

Todas las políticas de Gestión Humana deben estar constantemente innovando sus procesos y adaptándose a la era tecnológica. Es importante mencionar que las organizaciones son interdependientes de las personas, y en

esta relación bidireccional surge la necesidad por parte de las casas empresariales en direccionar las funciones de sus colaboradores a través de su cultura organizacional y sus políticas organizacionales, por ejemplo, el Organigrama, el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), el Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), entre otros manuales, lineamientos y políticas necesarias para el entendimiento y ejecución de las operaciones de la organización.

Comprendiendo el sentido central del organigrama y sus criterios fundamentales, este se estructura en torno a cuatro enfoques: Naturaleza, Ámbito, Contenido y Presentación (Benjamín y Fincowsky, 2009). En consecuencia, se define al organigrama como el punto de partida para la separación o división de las empresas, por ello, casi como una obligación, se establece el área encargada de gestionar el talento humano, comúnmente denominada área de Recursos Humanos o área de Gestión del Talento Humano. Con todo lo anterior establecido, podremos abordar el proceso de reclutamiento y selección.

García (2009) define a la gestión del talento humano como una serie de acciones procedimentales que obedecen a planes estratégicos de jerarquías altas, estas actividades suelen caracterizarse por encaminar, brindar contención y sostén a los equipos de trabajo mediante normativas con la finalidad de alcanzar el máximo potencial de los talentos pertenecientes a las organizaciones y lograr un posicionamiento rentable en el mercado. Siguiendo esta misma línea Rodríguez-Serrano (2004) reafirma la idea anterior sobre el capital humano, y es que el proceso se envuelve en un engranaje de pasos técnicos donde se emplean las herramientas adecuadas para captar el personal capaz de ejecutar

ciertas actividades en un determinado cargo, tiempo y modalidad que genere idoneidad y pulcritud en la ejecución de las miras organizacionales.

Se entiende por gestión a la responsabilidad y administración de todos los elementos o bienes activos con los que cuenta la organización, López, Pasamar y Valle (2018) mencionan que toda capacidad de gestión es una oportunidad de mejora presta a análisis y retroalimentación constante en todas las políticas de buenas prácticas, además, se debe propiciar un buen ambiente de trabajo con condiciones físicas y psicológicas idóneas para los empleados; respetar los derechos laborales a través del sindicato y situaciones legales con las personas, ello tiene como propósito generar un impacto significativo y así reducir las brechas propias del área.

Una vez comprendida la trayectoria de la administración de las personas y el intrincado proceso de implica guiarlas hacia los objetivos empresariales, en beneficio mutuo, es esencial dirigir nuestra atención al segundo protagonista de esta dualidad: las personas. La gestión del capital humano se presenta como una labor ardua y compleja, dado que se enfrenta a diversas estructuras de personalidad. Factores como los entornos de desarrollo, tanto social como ambiental, familiar e incluso espiritual, han ejercido influencia en cada individuo, afectando su forma de actuar y responder en situaciones que requieres cierta complejidad.

Vallejo (2016) afirma la complejidad de este proceso por la diferenciación de esencia de cada ser humano, donde se debe considerar los factores predisponentes e influyentes que ha experimentado cada persona y como esto genera diversas formas de comportarse y adaptarse al ambiente, la interrelación de las personas con las organizaciones debe ser el objeto de

investigación principal y acondicionar un óptimo proceso del talento en las organizaciones.

Por otro lado, como apreciación personal se considera un aspecto crítico dentro de las empresas los objetivos organizacionales, ya que proporcionan métricas y pautas para su ejecución. Asimismo, cada área que conforma la empresa lleva a cabo acciones estratégicas con el fin de alcanzar estos objetivos. Sin embargo, para que las personas puedan desempeñarse de manera eficiente y eficaz, es imperativo que cumplan con un perfil acorde a las necesidades operativas, asimismo, deben de tener claridad en las actividades que realizan, y la selección de este perfil debe llevarse a cabo conforme a estándares de calidad supervisados por profesionales que comprendan la dinámica de esta área.

Por consiguiente, este autor refuerza la idea anterior afirmando lo siguiente:

La gestión del talento humano es un factor relevante en las organizaciones y que gestionarlo permitirá que el logro de los objetivos estratégicos se incremente y por lo tanto se obtengan mejores resultados tanto en productividad, rendimiento y calidad a nivel corporativo. (Chávez- Toledo, 2018, p. 554)

A modo de síntesis se puede afirmar que la gestión del talento humano se enfoca primordialmente en el crecimiento profesional y desenvolvimiento de las personas en las organizaciones, a través de una serie de acciones estructuradas bajo estrategias direccionales, tales como entrenar, guiar, encaminar, potenciar e instaurar aptitudes y actitudes; con el fin de lograr su máximo potencial o alcanzar lo que se conoce como la autorrealización basado

en la Teoría de la motivación y personalidad de (Maslow,1937, como se citó en Rubio, 2016).

No obstante, la función de la gestión del capital humano no se limita únicamente al fomento del desarrollo individual. Además de esto, una de sus responsabilidades fundamentales es promover buenas prácticas para la retención del talento, establecer políticas que evalúen el rendimiento laboral con el objetivo de mantener un control interno en la organización y, al mismo tiempo, diseñar políticas salariales basadas en estudios de mercado pertinentes al sector, con el fin de fomentar expectativas favorables tanto para el empleador como para el empleado.

Por consiguiente, según Gutiérrez (2013), la gestión del talento humano se centra en aprovechar las habilidades adquiridas por los colaboradores que manifiestan interés en avanzar profesionalmente. Este enfoque implica destacarlos de manera explícita como talentos, posicionándolos como ejemplos motivadores en sus respectivas funciones ante sus colegas. Además, la gestión del talento busca incorporar nuevas habilidades y contribuir a la creación de entornos innovadores que añadan valor a las organizaciones, adaptándose a la era digital.

La gestión de personas se fundamenta en modelos respaldados por teorías que incorporan procesos, los cuales representan conjuntos de actividades con objetivos visibles para la organización. A lo largo de los años, diversos autores han contribuido a la evolución de estos modelos, todos compartiendo el mismo objetivo: la gestión humana. Dessler (1991) clasifica los procesos en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, evaluación y administración de carrera, y ambiente legal de la

administración de personal. Castillo aponte (1994) los agrupa en planeación del personal, organización de personal, coordinación de personal, y dirección de personal. Por su parte Sherman, Bohlander y Snell (1999) los dividen en alcanzando los requerimientos de los recursos humanos, desarrollo de la eficacia en recursos humanos, implementación de compensaciones y seguridad, y mejoramientos de las relaciones con los empleados. Finalmente Alles (2006) mejora el proceso y propone la dirección estratégica de recursos humanos centrado en competencias (García, 2009, p. 167).

1.1.2. Reclutamiento

Teniendo en cuenta estos modelos con sus respectivos procesos tomaremos al punto central de esta investigación, el término acuñado de reclutamiento y selección es uno de los componentes fundamentales de la planeación estratégica del talento humano. Ambos términos son interdependientes en las organizaciones y su comprensión resulta crucial. La característica principal del proceso de reclutamiento y selección radica en el orden en el que participan activamente, no es posible llevar a cabo una selección sin haber reclutado previamente talentos, y no se puede hablar de una proceso concluido sin haber seleccionado al candidato idóneo para el requerimiento.

Se denomina reclutamiento a la interacción tanto de los nichos empresariales con los posibles candidatos, a partir de una necesidad generada por la escasez de mano de obra sea operativo y/o administrativo, es esta fluctuación de intereses despertada a partir de una atractiva propuesta laboral, por ambas partes. Chiavenato (2009) afirma lo siguiente sobre el reclutamiento:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos

dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.117)

Asimismo, el propósito del reclutamiento reside, en primera instancia, en difundir y, por ende, generar interés entre los colaboradores que buscan nuevas oportunidades laborales. No obstante, es esencial no perder de vista la importancia de obtener un elevado número de postulaciones, abarcando a individuos con diversas formaciones, ya sean técnica, universitarias o de oficio. Este paso es crucial para avanzar al siguiente escalón: selección de personal. Aguilera et. al (2019) respalda esta perspectiva al afirmar que la finalidad del reclutamiento es conseguir un grupo suficiente de candidatos que permita seleccionar a los empleados calificados que se requieren. Así como contar con la cantidad de personal disponible en el momento oportuno. (p. 68)

Dentro del proceso de reclutamiento se pueden emplear dos formas distintas: interna y externa. Ambas modalidades desempeñan un papel crucial en la adquisición de nuevos talentos. En particular, el reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de las propias organizaciones, focalizándose en la búsqueda y captación de talentos que posean el perfil profesional necesario para cubrir una oferta laboral específica. Según Galeano (2018), el reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y banco de datos. (p.23). Estas prácticas contribuyen a mantener a las diversas áreas de trabajo alineadas con los objetivos organizacionales, promoviendo así un mejor entendimiento de las directrices de gestión humana.

En relación al reclutamiento externo, este implica la contratación de personal para ocupar una posición laboral desde fuentes externas, es decir, el mercado profesional. Este enfoque se distingue por requerir una mayor inversión de tiempo y recursos económicos por parte de las empresas. Dichas oportunidades suelen anunciarse en bolsas laborales, ferias laborales con acuerdos gubernamentales, portales de trabajo gratuitos vinculados a institutos, universidades y otros centros académicos, así como en plataformas profesionales como LinkedIn. Además, agencias de gestión humana ofrecen bases de datos con perfiles de talentos inscritos. En ese sentido, ambos tipos de reclutamiento comparten el mismo objetivo, que es atraer al mejor talento para integrarlo a sus respectivas organizaciones.

1.1.3. Selección

López (2010) ofrece una reflexión significativa sobre la selección de personal, señalando que es un conjunto de actividades disciplinadas y dirigidas a encontrar el talento que se ajuste de manera precisa al perfil requerido. Para hallar a la persona apropiada, no se debe pasar por alto las expectativas que se generan a partir de la oferta laboral entregada a la parte interesada por el empleador, así como la coherencia que pueda tener con los objetivos organizacionales.

En este contexto, el proceso de selección de personal se lleva a cabo de manera casi automática tras la etapa del reclutamiento. Si el flujo de selección de personal ha determinado que cada fase es aprobatoria o desaprobatoria se estaría connotando como un proceso restrictivo. El propósito central de la elección de personal es básicamente la toma de decisión de un candidato (según sea el número de vacantes) frente a otro cúmulo de personas que también son

aptas, pero se diferencian ya que resaltan y hacen destacar alguna habilidad, experiencia profesional, actitud o conocimientos propios del perfil de puesto que contribuyan con las metas organizacionales.

Bravo y Delgado (2022) afirman que todos los candidatos deben ser sometidos a evaluación y compararlos respecto a su perfil profesional donde se pueda destacar una o más competencias que vayan en sintonía con el puesto de trabajo (p. 43). El éxito en la adquisición de nuevos talentos depende fundamentalmente del equipo y estrategias que se conforme en el proceso de reclutamiento y selección, principalmente su nivel de compromiso, y por otro lado y no menos importante del presupuesto económico que se asigne para los fines mencionados. En la selección de un candidato idóneo, es recomendable que todas las áreas pertinentes participen y con ello, evitar direccionar la decisión y en cambio, se debe sugerir la elección de un candidato brindando una retroalimentación adecuada.

Finalmente, el objetivo de la selección se enfoca en la predicción del desenvolvimiento del nuevo colaborador en la organización afirmado en la siguiente idea, el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que esta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto (Juan, 2004, citado en García, 2009, p.177).

1.1.4. Proceso de reclutamiento y selección

Según López (2010) el proceso de reclutamiento y selección tiende a poseer muchos pasos o actividades específicas, además de ello, la mayoría de los autores coinciden en estas pautas sobre dicho proceso. Por su parte García (2009) indica que las organizaciones tienen una estructura diversa y dinámica

según sean sus necesidades, sin embargo, toman en cuenta y tiene como común denominador los siguientes pasos: 1) *Estudio de los Cv's*, 2) *Evaluación de perfil profesional*, 3) *Ejecución de la entrevista y administración de batería psicológica*, 4) *Realización de la terna* y 5) *Elección del candidato idóneo* (p.177).

Romero (2016) afirma que toda la información del proceso de reclutamiento y selección será de suma utilidad para ejecutarlo de manera óptima, es decir, evitar un mal desarrollo de captación de personal en las organizaciones contribuirá a no perder la inversión cuantitativa y cualitativa evidenciados en los indicadores de gestión humana. De forma análoga, Jericó (2008) nos indica que cuánto más atractiva resulte y más se difunda en foros de posibles candidatos, más posibilidades tendrá de recibir currícula (p. 133), haciendo referencia a la publicación laboral y los intereses que despierte para obtener mayor talento.

Además, esta información induce a una mejor elección en el primer filtro curricular ya que se puede hacer comparativos entre los candidatos interesados en la oferta laboral tanto en su preparación profesional, experiencia laboral, conocimientos específicos y otras herramientas que nos indique y demande el puesto en sí. Portuondo (2018) considera que para realizar la contratación de personal es clave validar la información que aparece en la hoja de vida a través de técnicas variadas, desde entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones de índole psicológica e incluso pruebas de simulación de tareas. (citado en Bravo y Delgado, p. 44)

Siguiendo la ruta de la selección de personal, para Alles (2006) existen dos acciones importantes antes de la preparación de la entrevista, el siguiente paso, en primera instancia la revisión de las hojas de vida debe ser el acto más

minucioso y exhaustivo al momento de evaluar, donde se debe considerar en tres categorías a los postulantes siendo aptos aquellos que cumplen con todos los requisitos obligatorios y exigidos por el cliente interno o externo, asimismo, se consideran no apto y descartado del proceso a aquel candidato que no tiene ningún requisito excluyente dentro de su hoja de vida, y como tercera categoría se encuentra parcialmente apto quién cumple medianamente los requisitos del puesto.

Martha Alles estudia a profundidad la cronología de la experiencia laboral y profesional que guarda cierta relación con el puesto de interés, los cargos que ha ocupado en diversas empresas y sus rubros podrán ser factores determinantes para seguir con la candidatura además de analizar si su permanencia dentro de estas organizaciones tuvo un efecto escalar, es decir, si realizó línea de carrera o crecimiento profesional o de forma contrario investigar si su estadía fue efímera y las razones de las mismas tuvieron un factor socioeconómico de por medio. Estas acciones mencionadas permitirán preparar y consecutivamente, realizar una entrevista prolija.

Bravo y Delgado (2022) asienten que el recibimiento de currículas y llenado de base de datos nos indica que finaliza el proceso de reclutamiento e inicia la selección de personal, con el estudio profundo de las hojas de vida de los postulantes donde se extrae una cantidad considerable, siempre y cuando hayan cumplido con los requisitos obligatorios, de no contar con más de un par de seleccionados se debe volver a publicar el anuncio laboral en diferentes plataformas que tengan una audiencia considerable o en su defecto cambiar la estrategia de atracción de candidatos; los candidatos seleccionados deben ser informados del proceso en curso, cuáles son las etapas, deadlines o tiempos

límites y posiciones involucradas en los mismos, y así mantener un compromiso de su participación activa en el mismo, para evitar la deserción o desinterés de los candidatos, y con ello asegurar su evaluación próxima en las fases de cada proceso.

Veintimilla y Velásquez (2017) afirman lo siguiente:

Después de un proceso de evaluación se verifica los resultados y se analiza sus currículos de acuerdo a ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de acuerdo a su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa (p.175)

Esto trae a colación lo que Martha Alles denomina como una preselección donde utiliza diversas técnicas de evaluación para asegurar que el listado de candidatos reclutados se encuentren alineados a la posición laboral, estos pueden ser:

- Cuestionarios
- Batería de pruebas psicológicas, psicométricas y psicotécnicas
- Formularios
- Exámenes de conocimiento del puesto
- Entrevistas

Es importante adaptar estas técnicas al contexto donde se sitúe la organización, por ejemplo las evaluaciones psicológicas se pueden amoldar bajo una modalidad digital ya se puede ejecutar desde plataformas virtuales denominado como un proceso de reclutamiento 4.0, y no solo este tipo de evaluaciones, también se puede emplear la evaluación de conocimientos específicos del puesto, si se requiere un perfil con experiencia en herramientas

de diseño gráfico, estas plataformas, nos permiten poder evaluarlo a través de una reunión virtual mostrando las habilidades con el manejo de dichas herramientas, y así poder preseleccionar a los candidatos que se ajusten con más precisión a la vacante en curso.

Maldonado (2013) indica que con la anterior etapa concluida, inicia la jornada de entrevistas, desarrollado en tres tiempos no consecutivos. Se inicia con la descripción de la organización y la oferta laboral, posteriormente se solicita información de los conocimientos, experiencia laboral e interés frente al puesto que anhela alcanzar y finalmente se negocia los términos y condiciones laborales. Dumon y Bretteville confirman que el propósito de todo entrevistador es elegir y a su vez incorporar al mejor talento que pueda adecuarse al puesto y a la filosofía de la organización en general. (p. 11)

Las entrevistas deben de ser lo más minuciosas posibles y los reclutadores deben ceñirse exclusivamente a los objetivos tomando posturas objetivas en cada evaluación; estos espacios de diálogos son una fluctuación de información relevante entre los candidatos y los entrevistadores. Para López (2010) las preguntas de la entrevista, deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadores o abiertas (p. 145), esta idea es reforzada por Alles (2004), donde asegura que las entrevistas estar orientadas a diversos tipos de preguntas tales como cerrada, de sondeo, hipotéticas, malintencionadas, provocadores, preguntas que sugieren la respuesta esperada y abiertas. Algunas de ellas deben evitarse por su poca efectividad para brindar información, generando entrevistas resistentes o poco interactivas.

Del mismo modo la autora anteriormente mencionada, nos recomienda que antes de la entrevista se debe establecer el tipo de preguntas, y un modo de realizarlas donde se evite cuestionar muchos temas en una sola oración, evitar preguntas que inducen una respuesta o en su defecto condicionen la respuesta a ciertos escenarios. Durante la entrevista el profesional debe tomar una posición retroactiva, es decir, dejar que el entrevistado comunique sus respuestas sin encaminar dicha conversación o la ruta que tomarán las preguntas, además, se debe emplear un vocabulario entendible y las preguntas deben ser orientadas al puesto, además, de no desviarse del tema incluyendo otros temas.

Siguiendo la misma línea, Romero (2016,) menciona que el desarrollo de la entrevista se debe seccionar en tres partes fundamentales con el propósito de extraer la información necesaria del candidato. La primera parte de la entrevista debe centrarse en la experiencia profesional, seguido la formación académica y por último toda información sobre la personalidad propia del entrevistado (p. 15). Asimismo, durante el desarrollo de la entrevista es importante establecer límites, respetar los tiempos y lineamientos, debe existir cordialidad y transparencia en la información del proceso, y, por último, tomar apuntes relevantes de la entrevista, al finalizar la misma, es vital analizar cómo fue el desarrollo para que con ello se pueda completar todas las guías o formatos de la empresa.

Jericó (2008) en cambio plantea usar otras técnicas más novedosas que se escape de lo tradicional a través de la tecnología, y asevera lo siguiente:

Para contratar actitudes, es necesario emplear otras herramientas que la clásica entrevista tradicional o el típico test psicotécnico que, por

supuesto, están muy bien para ciertos puestos, pero no permiten valorar lo más intangible del talento: las cualidades, las competencias y la capacidad de compromiso. (p. 139)

Siguiendo la línea de las entrevistas, existe un modelo de Martha Alles para entrevistar por competencias, este modelo viene siendo usado por su eficacia en detectar o predecir un posible desempeño (bueno, regular y malo) en las organizaciones, pero no solo ese puede ser su beneficio. Es fundamental tener conocimiento sobre la definición que implica una competencia para poder entender los parámetros o criterios que se toman en cuenta dentro de un perfil de puesto y como se entrevista por competencias.

Para Alles (2009) la competencia se direcciona a plasmar los conocimientos puestos en marcha percibidos en actitudes y acciones laborales que generan un nivel de productividad altamente notable en la zona de trabajo de los colaboradores. De la misma forma Chiavenato (2009) respalda la complejidad de la competencia afirmando que es un conjunto de conductas o acciones que evidencian capacidades de análisis, síntesis y transferencia con otras personas que a su vez producen valores agregados para las organizaciones.

Gonzales (2022) menciona de manera macro que el modelo de Gestión por competencias es una metodología todavía activa en las organizaciones como fuente de buenas prácticas, en ese sentido, las entrevistas por competencias nos permite medir y evaluar las conductas convertidas en competencias por parte de los candidatos, además se puede explorar y validar más allá del análisis curricular.

Por consiguiente, Martha Alles (2016), autora de esta gestión por competencias, nos explica que todos los criterios establecidos a continuación deben ser debatidos y sustentados por las áreas pertinentes, eligiendo así a quien cumple y calza con el perfil requerido:

1. Requisitos académicos: conocer si el candidato cumple con el nivel de estudios, la carrera universitaria o técnica exigida por el puesto, el grado alcanzado en caso de ser bachiller, licenciado, magíster, doctor.

2. Requisitos técnicos: nivel de dominio de herramientas propias del puesto, de herramientas digitales que se empleen en sus actividades laborales o uso de alguna herramienta de trabajo tangible.

3. Competencias: Verificar si todos los evaluadores coinciden en haber evaluado el nivel de competencias de los candidatos seleccionados.

4. Experiencia laboral: el candidato o futuro aspirante al puesto debe tener un tiempo exigido por la organización (cliente interno o externo) en puestos similares que permitan un correcto desarrollo de sus funciones. En ocasiones, se pide comprobación de esta experiencia laboral a través de constancias de trabajo para comprobar y acreditar la información brindada.

5. Actitudes en la entrevista: Debatir sobre lo percibido en las entrevistas en base a su lenguaje no verbal como la postura, ademanes, gestos, microexpresiones, y su lenguaje verbal como el tono de voz y el contenido de sus respuestas.

6. Perfil psicológico: este punto no es un criterio de no continuidad de algún candidato, salvo sea el caso de alguna patología en la personalidad.

7. Disponibilidad y aceptación de la oferta laboral: Verificar si el candidato tiene inmediatez para ocupar el cargo y si se encuentra de acuerdo con los beneficios laborales en su totalidad.

Así pues, Alles asegura que el proceso de reclutamiento y selección necesita de estos conceptos claves para desarrollarse, y obtener el propósito establecido con anterioridad a través de las políticas del área. Según Rodríguez-Serrano (2004) afirma que todas las estructuras de gestión de talento se deben edificar desde tres engranajes importantes que se interrelacionan entre sí, en primera instancia se tiene a la empresa, por consiguiente, las posiciones laborales y por último, el desarrollo del potencial de los colaboradores y las actividades de estos. (p. 15)

A modo de conclusión, resulta crucial destacar que en la mayoría de organizaciones, los procesos de reclutamiento y selección no suelen estar estructurados. Uno de los errores más comunes recaen en la improvisación y esto desencadena un proceso aparentemente rápido y ágil, sin embargo, con el tiempo los niveles de rotación de personal pueden verse afectados por esta mala praxis. Por lo cual todas las organizaciones deben contar con políticas que regulen los procesos de captación de personal y mantenerse actualizados en temas de tecnología que permitan la agilización y optimización de los flujos y tiempos de dicho proceso.

1.2. Modelos específicos

1.2.1. Internacionales

En pleno siglo XXI, los procesos de reclutamiento y selección han ido tomando un importante influjo y peso en las organizaciones, ya que generan un impacto positivo dentro de la competencia entre las organizaciones que

pertenecen a un mismo sector. Además, producen un nivel de rentabilidad al obtener novedosos e innovadores talentos acordes a los perfiles de puestos que se demanden y que cumplan con los objetivos empresariales.

Como se mencionó con anterioridad, la segmentación de las organizaciones está ejecutada en áreas de trabajo con el propósito de clasificar las actividades a las que se dedican. Esta se encuentra muy relacionada al rubro que desempeñen y de esta dependerá la creación de ciertas áreas que se encuentren alineadas a las metas corporativas. Por consiguiente, el presente acápite se centrará en teorías que expliquen algunos modelos de gestión humana.

Percy y Martínez (2023) realizaron un diseño de un procedimiento *online* para el reclutamiento y selección de candidatos en Cuba, debido al surgimiento de la pandemia. Este diseño se fundamentó en el *e-recruitment*, el cual consiste en el empleo del internet como herramienta principal de reclutamiento. En efecto, este proceso generaría menos costos y mayor efectividad, ya que minimiza las tareas tradicionales.

En específico, automatiza: la revisión de las hojas de vida, el desarrollo de la entrevista y las evaluaciones correspondientes; según sea la organización. Asimismo, busca implementar la selección de personal bajo la metodología de competencias. Por lo tanto, se concluye que transformar el proceso de reclutamiento y selección con las nuevas tecnologías es de suma utilidad y provecho, ya que dicho procedimiento *online* se adapta a contextos críticos.

Por otro lado, este proceso tecnológico reduce las tareas, la cantidad de papelería y otras actividades que merman la rentabilidad en las organizaciones. En adición a lo anterior, se recomienda realizar una bolsa laboral dentro de la

página central de la empresa, ya que esto generaría mayor atracción de candidatos a diversas vacantes.

Por su parte, Martínez y Vargas (2019) realizaron una investigación que tenía como objetivo principal dar a conocer diversas opciones para obtener recursos humanos. Esta se realizó a través de procesos estructurados en una empresa de conservas llamada La Época, la cual había perdido productividad y operaciones en una zona agrícola. Por consiguiente, la muestra de este proceso fue el área de Recursos Humanos y otras áreas operativas de dicha organización.

Se eligió aquella empresa con el fin de cubrir las necesidades básicas de una localidad de 88,650 habitantes con la producción de alimentos. Todo esto a partir de la ejecución de procesos de reclutamiento y selección eficientes y eficaces, que permitan la elección de personal idóneo para cada puesto de la organización. Cabe precisar que dicha iniciativa cubriría hasta 25 vacantes entre hombres y mujeres sin discriminar por edad, raza, religión u otros.

En concreto, este estudio tiene como alcance la examinación de los perfiles de los candidatos, ya sea de nuevo personal o de quienes ascienden en la fábrica. Además, la presente investigación se caracterizó por utilizar métodos teóricos y empíricos con el fin de lograr solucionar el problema en cuestión. También, se elaboró un estudio sistémico del proceso de reclutamiento y selección de personal bajo la dialéctica-materialista. Esto permitió identificar todos los elementos que constituyen la matriz de la investigación.

Es propio mencionar que uno de los métodos empíricos fue el análisis documental, obtenido a través de diversos repositorios bibliográficos que

guardan relación con el tema en desarrollo. A partir de lo anterior, se concluyó lo siguiente:

El estudio realizado sobre el reclutamiento y selección como proceso clave de la gestión de recursos humanos, permite concluir la existencia de conocimientos que sustentan conceptualmente la presente investigación y su importancia en el contexto empresarial actual, máxime si la gestión de este proceso se realiza en entidades que apuestan por la ejecución de proyectos de desarrollo local (Martínez y Vargas, 2019, p. 241).

En específico, el proceso se caracterizó por cuatro etapas generales y nueve pasos inmersos en estas etapas, las cuales se dan de manera consecutiva (Martínez y Vargas, 2019, p. 231). La primera etapa es la de planificación, cuyo objetivo es estudiar lo siguiente: el perfil del puesto y lo que contiene, la lista de actividades, las condiciones laborales y la misión del puesto que permita obtener el mejor talento.

Esta etapa trae a colación dos pasos importantes. El primer paso está enfocado en la sensibilización y preparación del recorrido que tomará este proceso; así como en informar a los participantes los puntos de forma clara y coherente. El segundo paso es la consideración del perfil de cargo en función del desarrollo local que implica la actualización del diseño del puesto y la elección de parámetros que permitan evaluar a los aspirantes de la vacante en curso.

La segunda etapa es el reclutamiento, que tiene como fin captar talento idóneo que cumpla con el rol solicitado. Esta etapa contempla el paso tres, el cual también es denominado como reclutamiento. Seguidamente, la tercera

etapa, llamada selección, tiene como objetivo seleccionar a aquel o aquellos postulantes que hayan pasado los filtros de los requisitos indispensables o excluyentes de los puestos a reclutar.

En esta etapa se aplican: el paso cuatro, que consiste en la preselección; el paso cinco, que comprende la aplicación de técnicas de selección; el paso seis, que considera la comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales y el paso siete, enfocado en la toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar.

Por último, la cuarta etapa, denominada control, tiene como propósito evaluar la forma de ejecución de las actividades laborales del nuevo colaborador. Esta etapa incluye el paso ocho, que consta en la incorporación del trabajador al rol y el paso nueve, que consiste en darle seguimiento y poder verificar dicha incorporación y su adaptación al sistema organizacional.

En síntesis, los resultados principales se enfocan en brindar información sobre las actividades a realizar según el rol, esquematizadas en una guía técnica. Asimismo, en ordenar el proceso administrativo para el ingreso de personal mediante acciones organizadas. También, en reducir las funciones, en términos de temporalidad y productividad, en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección. Por último, aquellos resultados se centran en facilitar el proceso de ejecución.

En la misma línea, Aguilera et. al (2019) a través de un trabajo de investigación de reclutamiento y selección en una organización familiar latinoamericana, pudieron analizar que el sistema de adquisición de colaboradores para la empresa en evaluación permitiría obtener objetivos tangibles y medibles en corto, mediano y largo plazo.

Pues bien, la muestra estuvo conformada por 180 empresas familiares de la región centro del Estado de Coahuila. Además, las variables observables de la investigación son parte del fenómeno de estudio, en una vertiente mixta, que va desde lo explicativo y aplicativo. Asimismo, dentro de la presente, se realizó un estudio en el que se obtiene como información relevante que las organizaciones actuales presentan procesos de adquisición de talento más exhaustivos y pulcros. Esto se debe a que dichos procesos impactan significativamente en las finanzas de la empresa familiar (Aguilera, 2019, p. 67).

No obstante, la conclusión más destacada Aguilera et. al (2019) refirió que implementar una gestión humana por competencias genera nuevas exigencias en el entorno actual. Por lo tanto, las personas pertenecientes a la organización tienen que poseer de manera innata un espíritu competitivo y a su vez profesional. Debido a esto, las empresas deben afianzar con ahínco el compromiso de sus empleados y no regirse a un control estricto de sus funciones.

Por otro lado, los procesos de reclutamiento, atracción y selección de perfiles relacionados a la tecnología y a la virtualidad van englobando mayor demanda a nivel latinoamérica. En relación con lo anterior, Manuel (2019) expone que uno de los primeros pasos es realizar un esquema de proceso de selección que permita llevar un orden en la misma estructura.

En su investigación, los perfiles a reclutar estuvieron relacionados al campo de la tecnología, con especificaciones muy puntuales. Además, se tomó en consideración una muestra de 83 profesionales postulantes a las vacantes. Sin embargo, solo el 10,5% cumplía con los requisitos obligatorios o indispensables

para el perfil del puesto. En ese sentido, solo se tomó en consideración al candidato más apto para el perfil.

El esquema propuesto inicia en un planeamiento dotación, seguido del planeamiento selección. Sumado a ello, se realiza la solicitud con el perfil requerido y se empieza el proceso de reclutamiento con la publicación de la oferta laboral. Luego, se llevan a cabo las coordinaciones de entrevistas generales, técnicas y una evaluación psicológica que conlleva estudiar los antecedentes personales y médicos. Por último, se toma la decisión final en base a la terna elegida, para concluir con la incorporación e inducción del personal.

Dentro de las recomendaciones brindadas, se encontraba como punto principal el realizar mejoras en las estrategias de captación de personal con mejoras innovadoras. Asimismo, la conclusión más importante fue que el enfoque principal debe ser la fidelización del talento, a través de estrategias organizacionales que permitan crear un espacio de trabajo atractivo para todo el público en general.

A su vez, García (2009) plantea un sistema de Gestión de Talento Humano que se divide en macroprocesos. Estos se caracterizan por tener tres estados: entradas, procesos y salidas; a través de los cuales fluctúan las actividades. Las entradas se caracterizan por definir las acciones a realizar donde se trazan objetivos, creando políticas u otras acciones previas. Por su parte, en los procesos recae la ejecución de las acciones previamente estudiadas y definidas por el área competente. Se finaliza con las salidas, que constituyen una ruta estratégica que tomará dicho macroproceso.

El primer macroproceso definido como organización y planificación del área de gestión humana tiene como propósito alinear las acciones en base a los

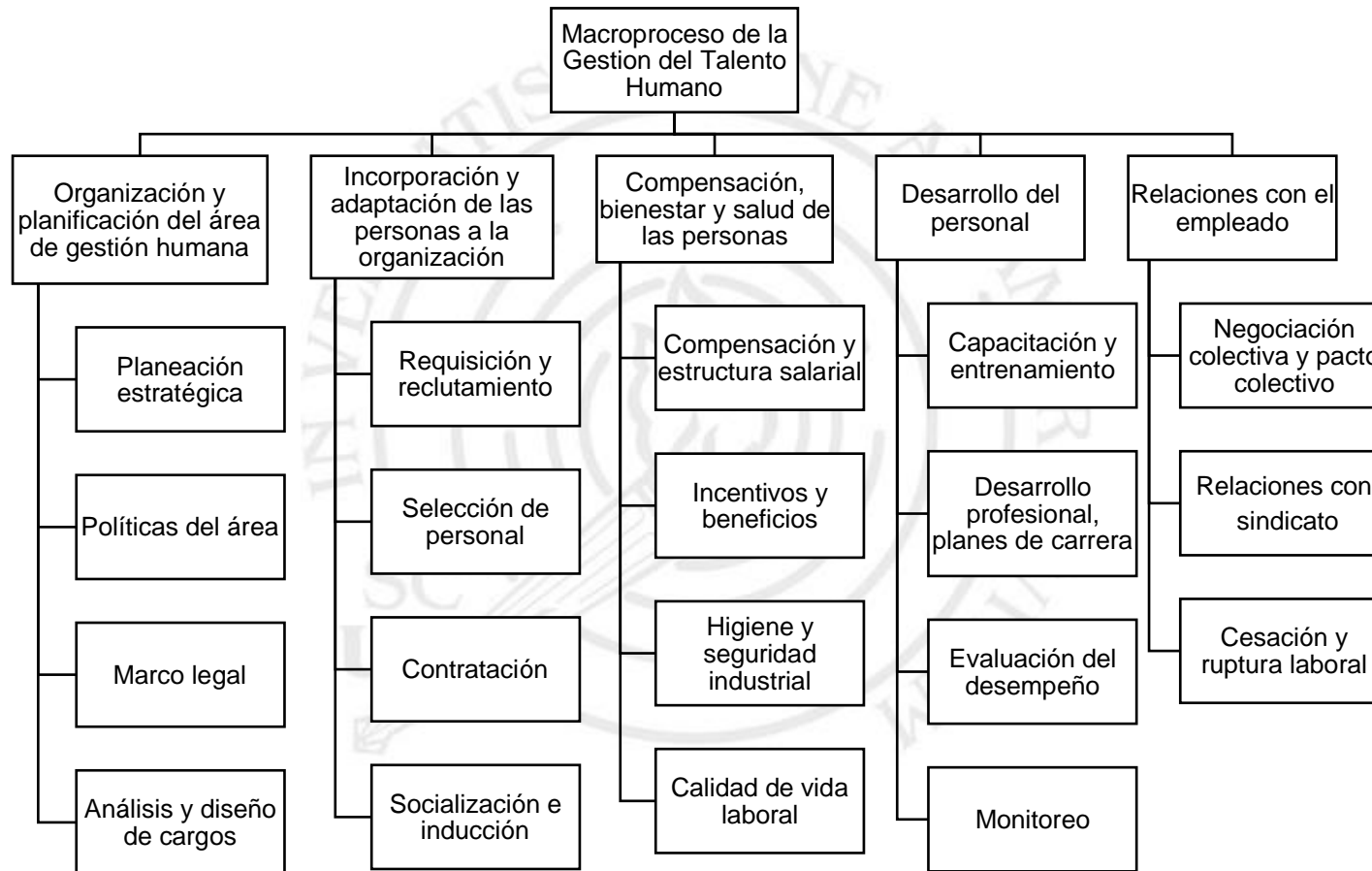
objetivos organizacionales. El segundo macroproceso denominado incorporación y adaptación de las personas tiene como objetivo captar y retener talentos a través de medidas que propicien un buen desempeño alineado a la cultura organizacional. El tercer macroproceso: compensación, bienestar y salud de las personas, busca implementar y ejecutar un sistema que permita cumplir las necesidades motivacionales de las personas y generar rentabilidad en las organizaciones. El cuarto macroproceso: desarrollo de personal, busca el crecimiento profesional de los empleados a nivel holístico, a través del refuerzo, el potenciamiento de habilidades duras o blandas. El quinto: Relaciones con el empleado, tiene como finalidad generar relaciones laborales adecuadas entre el empleado y el empleador.

Según García (2009), el segundo macroproceso, relacionado con la presente investigación, se centra en la búsqueda, selección y adecuación de talentos aptos a las organizaciones. Estei inicia con el requerimiento de un nuevo personal. Posteriormente, se establece el tipo de convocatoria y; por ende, un tipo de reclutamiento (interno, externo o mixto). En consecuencia, con todos los datos concretos y establecidos se elabora y se publica la convocatoria. Luego, se recepciona y se realiza un análisis de los currículums. Finalmente, los candidatos que pasan el filtro de los requisitos excluyentes son derivados a las entrevistas con las áreas correspondientes. Asimismo, se realizan la batería de pruebas psicológicas y se verifican las referencias de los postulantes.

A continuación, se muestra la Figura 1, donde se visualizan los cinco macroprocesos mencionados, desglosados por subprocesos relacionados entre sí. De esta manera, se entiende la complejidad de la creación de las áreas de trabajo de la Gestión del Talento Humano, principalmente.

Figura 1

Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano



Nota. Tomado de Los macroprocesos: un enfoque en el estudio de la Gestión Humana (p. 169), por García, 2009, Pensamiento & Gestión.

Además, esta autora menciona que se debe realizar una visita domiciliaria a todos los candidatos que cumplen o han seguido en el proceso. A todo ello se le denomina el proceso de reclutamiento y selección, y finaliza con la iniciación contractual del personal, no sin antes autorizar los exámenes médicos correspondientes. Luego, se procede con la inducción general, específica y el *onboarding* del puesto en sí.

Sin embargo, este macroproceso no culmina con la mera incorporación del nuevo talento. Esto se debe a que también tiene injerencia en la adaptabilidad que el individuo maneje dentro de la organización; respecto a sus valores, cultura, políticas, objetivos organizacionales y propios del puesto. Teniendo en cuenta lo anterior, se podrá propiciar ambientes de trabajo estables y saludables.

Ahora bien, Martha Alles (2006) y su modelo de selección por competencias es uno de los métodos más empleados en las organizaciones en pleno siglo XXI. Esta autora engloba todas las áreas de gestión bajo la denominación de Dirección estratégica de Recursos Humanos, la cual se compone de seis subsistemas de Recursos Humanos:

Atracción, selección e incorporación: Este subsistema es uno de los más importantes, ya que es el primer contacto del empleado con la empresa. Para reclutar e incorporar personas idóneas al puesto se debe estructurar un proceso óptimo y a su vez el proceso de inducción debe ser adecuado para entablar una buena relación entre ambas partes.

Análisis y descripción de puestos: Este subsistema se origina a partir de la necesidad de establecer funciones específicas a partir del rubro donde se encuentre la organización. Todo esto se desarrolla en lo que se conoce como

Manual de Organización y Funciones (MOF). En este se realizan las descripciones del puesto, sus objetivos y los datos relacionados con la jerarquía del puesto. Además, sirve para evitar la repetición de las actividades laborales de los colaboradores de la empresa.

Remuneraciones y beneficios: Las buenas prácticas relacionadas a la igualdad de salarios y beneficios es un punto álgido dentro de las organizaciones. Por ello, deben existir políticas salariales que nos permitan cerrar estas brechas salariales; sin distinción de jerarquía, género o raza dentro de los nichos empresariales.

Evaluación de desempeño: Este subsistema permitirá evaluar y realizar una retroalimentación adecuada del cómo se están desarrollando las actividades laborales de todas las personas que integran la organización. Por lo general, los cumplimientos de objetivos están relacionados con temas económicos.

Formación: Las organizaciones deben ser los primeros mentores. De esta manera, los profesionales que las integren deben ser capacitados periódicamente con contenido que guarde relación con las tareas propias del puesto y/o actividades habituales dentro de sus organizaciones.

Desarrollo y planes de sucesión: Dentro de este subsistema debe primar la evaluación constante de las capacidades técnicas. Para ello, deben instaurarse planes de crecimiento profesional, técnico u operativo; según sea el área donde se sitúen.

Para Alles (2015), aquellos subsistemas tienden a seguir un desarrollo basado en buenas prácticas, en el que se dejan de lado las leyes específicas. En efecto, se componen de normas, políticas y procedimientos que interactúan

entre sí, con el propósito de encaminar las acciones de los trabajadores de las empresas. Mencionar a todos los subsistemas es imprescindible para poder entender cómo funciona el mecanismo de engranaje dentro del área.

El subsistema de atracción, selección e incorporación del modelo planteado por Alles (2015) contiene un esquema sobre el proceso de incorporación de personal. Este contiene 20 pasos que deben cumplirse de forma correcta y en un tiempo establecido para considerarlo como eficiente y eficaz. El primer paso está enfocado en la *necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo*. Esto surge a partir de la falta de capital humano en un puesto específico; ya sea por reemplazo temporal, apertura de un nuevo puesto o una renuncia irrevocable.

Como segundo paso se realiza la *solicitud de empleado o solicitud de personal*. El tercer paso es la *revisión del descriptivo del puesto*, la cual se debe apoyar del MOF anteriormente mencionado. En adición a lo anterior, la autora Martha Alles (2015) nos indica que dentro del cuarto paso se deben recolectar los datos a profundidad. Dichos datos se obtienen de los diseños de puestos o cargos, los cuales están sujetos a análisis. Para ello, se realiza lo que se entiende por reclutamiento interno y se inspecciona dentro de la organización si existe algún talento para cubrir la posición.

A partir de esto, se decide si realizar el reclutamiento interno, externo o mixto como siguiente paso. Por consiguiente, el paso ocho se denomina *recepción de candidaturas o postulaciones*. El noveno paso nos indica que se debe realizar la primera inspección de las hojas de vida de los postulantes interesados en la vacante. Con ello, se busca adquirir cierto bagaje de currículums que calcen con el perfil.

Seguidamente, en el paso diez, las personas elegidas deben ser invitadas a participar de las *entrevistas*. A través de estas, se inspecciona acerca de los datos personales del candidato, estudios en los niveles que solicite el puesto, conocimientos técnicos, experiencia profesional y nivel de competencias. Por su parte, en el paso once se indican las evaluaciones específicas y psicológicas que tienen como objetivo *evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos* (Alles, 2015, p. 191).

La misma autora indica que se debe realizar un estudio de toda la información recolectada y obtenida. Con el fin de escoger a los candidatos que se ajusten al perfil y sean capaces de ocupar este rol; a este paso se le denomina *formación de candidaturas*. Para poder brindar esta información a las áreas solicitantes es importante elaborar un informe psicolaboral, lo más concreto y entendible posible. Este debe evidenciar el desempeño de los candidatos en todo el proceso de adquisición del talento humano. Además, debe brindar datos exactos y concretos para la elección de un talento; a este paso se le conoce como *confección de informes sobre finalistas*.

Ya casi finalizando este proceso, se debe realizar una presentación de finalistas al cliente interno para que puedan darse las entrevistas. Una vez que se ejecuten dichas entrevistas el cliente interno debe gestionar la elección del candidato, por ello se le debe brindar cierto asesoramiento sobre esta decisión. Lo mencionado en líneas precedentes corresponde a *la selección del finalista por parte del cliente interno*. Una vez elegida la persona idónea para el puesto, se debe realizar la negociación de la oferta de empleo, que debe ser ejecutada por el encargado de Recursos Humanos. Con ello, se envía o se presenta la oferta laboral.

Dentro de los pasos dieciocho, diecinueve y veinte, lo que se realiza es la *comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección* brindándoles un *feedback* o retroalimentación con los puntos de mejora y habilidades que les proporcionen información sobre su desenvolvimiento en el proceso. Finalmente, se realiza la *admisión e inducción del nuevo personal*.

1.2.2. Nacionales

A nivel nacional, la autora Mendoza (2022) realizó un trabajo de investigación descriptivo, acerca de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto en una empresa minera transnacional. El perfil solicitado se estableció como supervisor de mantenimiento mecánico de planta. En esa misma dirección se encaminó el proceso de selección, ya que se inició con un análisis del perfil. Posteriormente se publicó la oferta laboral para realizar el filtro curricular y por consiguiente, el filtro telefónico.

Asimismo, se administraron cuatro evaluaciones psicológicas, el Cuestionario de Big Five, el Test de Liderazgo situacional, el Test de Wonderlic y la Prueba de Habilidad Gerencial. De igual manera, se procedió con la ejecución de las entrevistas técnicas relacionadas a las funciones del puesto. Como últimos pasos de validación, se toma en cuenta la verificación de credenciales y referencias laborales. En específico, se cumple un formato con una serie de preguntas establecidas por el cliente. Finalmente, el proceso culmina con la entrega de un informe psicológico que servirá como un producto para que se tome la decisión de contratación.

Dentro de los resultados obtenidos se consideraron diez candidatos como muestra final, donde se evaluaron solamente a seis personas. Añadido a

ello, solo dos personas cumplieron los requisitos mínimos para ser evaluados como la terna final. A modo de recomendación, el presente proceso de investigación sugiere la incorporación de puntajes mínimos al análisis del puesto. A modo de conclusión, el estudio resalta la adaptación del proceso hacia la virtualidad, por medio del empleo de más herramientas tecnológicas.

Del mismo modo, Acuña (2021) realizó una investigación que tiene como finalidad implementar actividades positivas que refuercen el área de atracción y desarrollo del talento en una empresa del rubro de metalmecánica. El propósito del estudio fue garantizar la calidad del proceso de reclutamiento y selección de personal, es decir, que se cumplan con los lineamientos del área.

El proceso actual de gestión humana se caracteriza por catorce pasos a seguir. Como punto de partida, se tiene el requerimiento del personal, el cual se da en dos pasos importantes. Primero, se realiza el requerimiento del puesto a través de un formato establecido que se envía a través de correo electrónico por el área de capital humano. Asimismo, este requerimiento debe ser aprobado en el mismo medio de envío. Una vez aprobado, se realiza la convocatoria a través de medios publicitarios, bolsas de trabajo, redes sociales y otras fuentes.

Luego, se reciben los currículums y se evalúan de acuerdo al diseño del puesto. Acto seguido, se tiene una primera interacción con los aspirantes al puesto que cumplen con los requisitos. De esta manera, se cuenta con información para realizar una preselección, que debe tener el visto bueno del jefe o gerente del área encargada de dicho proceso. Además, con esta aprobación se comunica a los candidatos el día de la entrevista. Seguidamente, se realiza una evaluación psicológica que sirve como fuente para elaborar un informe psicolaboral.

Cuando se cuenta con resultados óptimos de la evaluación psicológica y con la aprobación correspondiente, se coordina la entrevista con las áreas correspondientes. Después, se elige al candidato y se procede con la verificación y autenticación de datos personales del mismo. Si no se presenta alguna inconsistencia, se piden documentos personales, que serán derivados para agendar exámenes ocupacionales. Lo mencionado anteriormente tiene como fin generar un *file* personal del nuevo colaborador. También, se coordina la entrega de uniformes e instrumentos de protección y seguridad en el trabajo.

Todo lo que sigue adicionalmente es la contratación, apertura y enseñanza de la empresa en sí y la preparación en las actividades que desempeñará el nuevo colaborador en su rol. Las sugerencias de la investigación en cuestión están enfocadas en mejorar todo el proceso en mención. En especial, a través de acciones enfocadas en la digitalización. Por ejemplo, se utilizará la aplicación de WhatsApp para enviar mensajes masivos a todos los candidatos y con ello optimizar las respuestas de la convocatoria.

De igual manera, la plataforma de resultados de antecedentes se ha cambiado por un mejor proveedor que tenga una respuesta más eficaz y eficiente. Con respecto a las entrevistas, se optó por utilizar la metodología *STAR* de Martha Alles, que sirve para inspeccionar las competencias delimitadas en el puesto en diversos escenarios y descritos en situaciones, tareas, acciones y resultados por parte de los candidatos. Se concluye entonces que la digitalización de los procesos adquisitivos de talento proporciona optimización y efectividad en los *deadlines*. Además, significa un ahorro en papel y en espacios físicos para la organización.

Del mismo modo, se llevó a cabo la investigación orientada a estrategias de selección de personal por la autora Fuentes (2020). Esta se realizó en una empresa nacional privada, con el propósito de mejorar la productividad en dicha organización, ya que se acentuaron en el mercado competitivo. Complementando lo anterior, se examinaron diversos modelos empresariales con el objetivo de presentar evaluaciones de Assesment Center, dentro del proceso de captación de personal bajo una metodología STAR. Todo esto con el fin de unificar las competencias a evaluar, bajo un formato que pueda servir de utilidad en la mejor comprensión y evaluación de los candidatos.

En esa misma línea, una investigación de Franco (2021) propone un esquema para mejorar el proceso de selección de personal en un hospital del Ministerio de Salud de Perú. Esta se sostuvo en el modelo de gestión de competencias y se pudo verificar que dichas competencias evidencian una mejora continua en la adquisición del talento humano. Así, se dejarían en el pasado los procesos tradicionales que carecen de una metodología basada en la ciencia. En específico, las competencias instauradas fueron: orientación a resultados; vocación de servicio y trabajo en equipo.

Asimismo, Jaramillo y Urquiza (2018) plantearon en su propuesta de investigación en un proceso de reclutamiento y selección adaptado al rubro gastronómico en la región de Arequipa. La población de esta investigación estuvo enfocada en 85 restaurantes de la región de Arequipa; sin embargo, la muestra fue de 70. Su enfoque de estudio fue mixto, ya que fue cuantitativo y cualitativo. Además, esta investigación utiliza el modelo de selección por competencias de Martha Alles (2009). El nivel que demuestra este trabajo es

descriptivo y explicativo, y el diseño es no experimental, debido a que las variables no son manipuladas, y es transversal.

Este proceso inicia con la planeación del empleo, en la que se enumeran los puestos futuros a cubrir, Asimismo, plantea dos alternativas para realizar un proceso adecuado. En concreto, la organización tiene las facultades para decidir si este proceso lo realiza una consultora de Recursos Humanos o, en su defecto, si el área correspondiente del capital humano de la organización se hará cargo de estos procesos. Con esta decisión, según los autores, se procede a realizar el estudio y definición de las características principales de los puestos a reclutar.

Asimismo, los puestos se clasifican según el nivel jerárquico, por la formación o estudios, por los resultados de la gestión a su cargo o por los recursos humanos que maneja. Sobre la base de esto, se realiza un flujograma para cada vacante laboral. Además, el proceso de reclutamiento puede ser interno, dirigido a trabajadores actuales de la organización que desean postular a la vacante; o externo, para personas desempleadas o con empleos vigentes que estén interesadas en la oferta laboral.

El presente proceso de selección se apoya en el modelo de Rodríguez Valencia. Este inicia con la recepción de solicitantes, seguido de una entrevista preliminar, en la que se indaga sobre la hoja de vida del candidato y las formas de solicitud donde los profesionales realizan un resumen de su experiencia. Asimismo, se presentan las pruebas de empleo; según sea el puesto, es decir, se realiza una indagación sobre las funciones que nos indican los postulantes. Usualmente, se destinan pruebas de conocimientos o pruebas operativas según sea el perfil por reclutar con el propósito de validar algunas actividades del rol a desempeñar; y por último están las pruebas de desempeño laboral donde se

evalúa con una lista de tareas propias del rol y hacer una comparativa entre todos los candidatos y conocer quién tiene mejor afianzadas las funciones.

Estos autores, también se apoyan en Martha Alles, quién plantea darle seguimiento a el proceso con la entrevista con el objetivo de obtener, confirmar y recabar información no especificada en los currículums profesionales de los candidatos interesados en el puesto, así como esclarecer dudas al respecto del proceso. El paso número seis es utilizar y validar las referencias laborales respecto a los trabajos anteriores, habilidades y oportunidades de mejora. Con toda la información recabada se envía la terna al área solicitante terminando el proceso de adquisición. Inicia la fase de incorporación a través de los exámenes médicos que busca validar la aptitud física del nuevo colaborador para el puesto solicitado.

En ese sentido, Jaramillo y Urquizo concluyen que a partir de toda la información obtenida, las personas responsables del área de RRR.HH. de las empresas gastronómicas no manejan en su mayoría con información teórico-práctica del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, por ello es de suma vitalidad implementar un modelo a fin de que sirva de guía para los encargados del área. Habilitar competencias generales, cardinales y técnico – profesionales es importante para los diseños de puesto y procesos de adquisición de talento. (2019)

Otra investigación a nivel nacional de Arteaga et. al, (2018) en una empresa de consumo masivo de bebidas no alcohólicas, propone como problema de investigación el cuestionamiento de las buenas prácticas en la adquisición del talento en dicho giro comercial, desprendiendo cuatro subprocesos tales como planeación, reclutamiento, selección y socialización

respecto a las buenas prácticas en cada uno de ellos, siendo este el propósito de su investigación. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo explicativo, utilizando un diseño de estudio del caso en tres empresas peruanas del sector mencionado con anterioridad. La población de la investigación fueron cargos de gerencia y jefaturas con experiencia en procesos de reclutamiento y selección de personal, el tipo de muestra fue no probabilística, la herramienta para recopilar datos utilizada fue una entrevista semiestructurada.

Dichos autores nos describen los cuatro subprocesos y sus buenas prácticas de tres empresas de consumo masivo de bebidas no alcohólicas, en primera instancia suelen planificar con antelación las vacantes en requisición según las necesidades de las organizaciones, el segundo y tercer subproceso de reclutamiento y selección suelen ir interconectados e inicia con la realización de la descripción del perfil de puesto estos diseños ya se encuentran establecidos en sus políticas y solo desean para la organización una persona con una educación, experiencia y personalidad adecuada para ello basan estos perfiles en competencias principales o core de la empresa.

Seguido a esto, utilizan ambas fuentes de reclutamiento tanto interno como externo, sus buenas prácticas dentro del reclutamiento interno les permiten obtener interesados en las vacantes ya que cuentan con programas de entrenamiento con diversos nombres, asimismo, en la fuente de reclutamiento externo suelen estar direccionados a bolsas de trabajo, referidos y bolsas de universidades. Respecto a las técnicas utilizadas en el proceso de selección de estas tres empresas fueron, en la primera se utilizan entrevistas, *assessments* y evaluaciones psicométricas, añadido a esto pasan una prueba de 20 preguntas

que les permite evaluar 3 competencias (ambición, pasión, ser directos); por otro lado la segunda empresa utiliza la metodología STAR en sus entrevistas y se encuentran en miras de utilizar la IA (inteligencia artificial), por último, en la tercera empresa utilizan la metodología Psycowin.

En ese sentido, los procesos de entrevista y elección del candidato suelen tener coincidencias, en la primera y segunda empresa se realiza un preliminar con una encuesta virtual, luego una entrevista personal con capital humano, eligen la terna y dependiendo de la posición recae la decisión que podría ser el jefe, gerente o director del área; en la tercera empresa se dan tres entrevistas con: el área de GTH se dan dos, y la última con jefatura del área solicitante. Para cubrir vacantes de estas tres empresas se oscila un tiempo de 30 a 45 días aproximadamente.

En la investigación de Arteaga et. al, describen el último subproceso de socialización que engloba la contratación e inducción del nuevo personal que tiene una duración desde un mes hasta seis meses dependiendo el puesto. Por ello, se concluye dentro de este trabajo de investigación que en cada subproceso existe la presencia de buenas prácticas enfocadas en realizar un proceso de adquisición del talento humano eficaz y eficiente que permita generar un valor agregado a estas organizaciones y posicionarse como marcas ejemplo para trabajar.

En otros escenarios nacionales, Gavilano (2018) nos presenta una investigación de tipo descriptiva denominada Implementación del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de Piura de acuerdo a la ley de servicio civil, la cual presenta la principal problemática en el sector del estado cuando se pretende cubrir un perfil de puesto debido a que suele ser un

proceso largo, complejo, burocrático y desfasado. En ese sentido, se busca desarrollar e implementar flujos eficaces y eficientes en la institución. El trabajo de investigación se desarrolló en la región de Piura, en una institución estatal de estudios universitarios. El objetivo general radica en proponer mejoras en los procesos de adquisición en dicha casa de estudios superiores, en vista y análisis que el proceso se encuentra desfasado.

En cuanto al marco metodológico se ejecutó con un enfoque cualitativo, ya que primaba el análisis en la descripción de regímenes laborales en procesos de reclutamiento y selección de empleados, asimismo el diseño aplicado por el autor fue no experimental debido a que no hubo un estudio a profundidad ni estadístico de la variable en base a otras variables dependientes.

Es importante mencionar que se desarrollaron en dos etapas, la primera buscaba reconocer el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a ley, y la segunda etapa tenía la finalidad de corregir las omisiones importantes de este mismo proceso en base a la ley, y con ello implementar esta escasez del régimen laboral D.L. N° 30057 para futuros procesos de adquisición de talento humano.

Gavilano (2018) utiliza dentro de la muestra a 20 trabajadores en cargos netamente administrativos, y derivados de una oferta estatal; se utilizó un cuestionario con una escala tipo Likert. Los resultados obtenidos fue que un 45% está totalmente de acuerdo con la existencia de un proceso de selección estructurado y efectivo en la universidad, el 50% está de acuerdo con la proporción de información detallada del puesto por parte de la universidad, asimismo, el 60% está totalmente de acuerdo con la publicación de avisos de convocatorias en todos los medios informativos por parte de la universidad y el

40% de candidatos indicó que existen algunas deficiencias técnicas durante el proceso de reclutamiento y selección.

Se concluye que dicha entidad del estado en la región de Piura lleva a cabo los procesos con la normativa correspondiente señalados en un decreto legislativo, evidenciado a través de la documentación correspondiente. Además, se evidencia que usa las técnicas de selección empleadas en los distintos procesos, pero que no son la totalidad establecidas por ley con el fin de incorporar personas idóneas al perfil de puesto solicitado, por ello se recomienda buscar una transición a futuro con el fin de cumplir el proceso apropiado y alcanzar el proceso de licenciamiento. (Gavilano, 2018, p. 70)



II CAPÍTULO: MÉTODO

2.1. Descripción general del proceso de selección

En la organización peruana de publicidad y marketing 100% digital, el proceso de reclutamiento y selección tiene como propósito incorporar personal altamente capacitado, eficaz y eficiente para cubrir los puestos de trabajo. Esto se hace con el fin de brindar servicios de publicidad y marketing a diversos clientes que ingresan a la organización. El rango de tiempo para incorporar a una persona dentro de la organización dependerá fundamentalmente de la gerencia general, la gerencia de operaciones y el cliente externo, que establece el número de días en los cuales desea la requisición. Generalmente, este tiempo oscila entre 10 días a 15 días condicionado a los clientes.

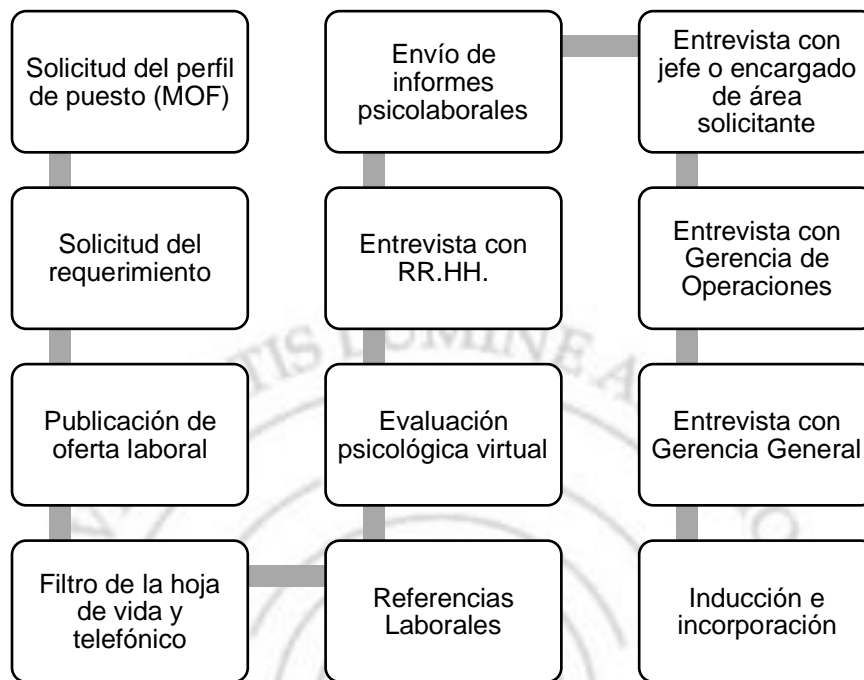
La publicación de la oferta tiene una duración máxima de tres días. Posterior a esto, se dispone de 2 días para llevar a cabo el filtro curricular y telefónico. Al cuarto día de haber completado los procesos se realiza la evaluación psicológica de manera virtual. En este paso, se categoriza a los candidatos como aptos, medianamente aptos y no aptos. Cabe resaltar que cada etapa es eliminatoria.

Se presentan como mínimo una y como máximo tres personas dentro de la terna a gerencia de operaciones, y ésta área cuenta con cuatro días para enviar la dupla final a la gerencia general, que tomará la decisión final.

Dentro del presente flujograma se puede observar el proceso de reclutamiento y selección en la organización, tal como se demuestra en la siguiente figura.

Figura 2

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección virtual



El proceso de reclutamiento y selección de la agencia de marketing y publicidad parte casi siempre de la solicitud del perfil de puesto que se encuentra en el Manual de Organización y Funciones (MOF), esto para añadir o modificar requisitos, habilidades técnicas o blandas que requiera el área de trabajo o demande la complejidad de sus funciones. Por consiguiente, cuando se ha delimitado el perfil, se formaliza a través del correo corporativo, este se publica en diversas bolsas laborales nacionales e internacionales con un tiempo determinado de dos días para la obtención de un número significativo de candidaturas.

Siguiendo el flujograma se realiza el filtro curricular obteniendo datos personales, información académica y profesional, experiencia laboral y otros requisitos adicionales del puesto. Al seleccionar a un número determinado de

candidatos se realiza el filtro telefónico con el fin de corroborar y solicitar información tanto personal como profesional. Con el fin de corroborar en su totalidad la información brindada, fortalezas y debilidades por los candidatos se solicita los contactos de quienes fueron o son jefes inmediatos de sus dos últimos trabajos para realizar el informe de referencias laborales.

A los candidatos aptos se les realiza una invitación por correo para desarrollar las evaluaciones psicológicas correspondientes a cada perfil de puesto, con los resultados se le agenda a una entrevista virtual vía Google Meet con el encargado de Recursos Humanos; posteriormente se realiza el informe psicolaboral de los postulantes aptos para el puesto, este mismo es enviado por correo a Gerencia General, Gerencia de Operaciones y jefe de área. Con el visto bueno de ambas gerencias y la jefatura se procede a invitar a la terna seleccionada a entrevistas virtuales por Google Meet.

Posteriormente a través de un correo electrónico emiten su decisión sobre la terna entrevistada y evaluada, escogiendo a un solo candidato para el puesto. Recursos Humanos se encarga de la formalización y elección, y a su vez aceptación del candidato sobre la oferta laboral a través de una carta oferta donde se establece las condiciones laborales propiamente dicho, asimismo se coordina con el colaborador nuevo la inducción vía Google Meet, donde se desarrollan temas sobre la organización (misión, visión, organigrama, valores organizacionales, servicios, etc.), funciones propias del puesto y designación de credenciales.

2.2. Características de la organización y del puesto vacante

2.1.1. Organización

La institución en la que se laboró es un corporativo peruano que se compone de tres empresas pequeñas (PYMES) de rubros diferentes. La empresa donde se realizó la presente investigación inició sus operaciones en el año 2015 en Perú y actualmente cuenta con 20 empleados. Esta agencia está dedicada a brindar servicios de servicios de branding, diseño gráfico, diseño UI/UX, marketing automatización, gestión de redes sociales, producción audiovisual, entre otros relacionados. Tiene expertise comprobada en cuatro nichos de mercado: sector inmobiliario, sector gastronómico, sector educativo y sector financiero; sin embargo, no limitan sus servicios a otros sectores.

Su misión es brindar soluciones digitales que integren el enfoque comercial del negocio para aumentar la rentabilidad de los clientes; asimismo, su visión se enfoca en ser reconocidos como la primera agencia peruana de marketing y publicidad 100% digital con un enfoque comercial. Los valores organizacionales se enfocan en el Trabajo en equipo, Liderazgo, Vocación de servicio al cliente, Innovación, Empatía, Comunicación Eficaz, Pasión por el marketing digital.

La empresa se constituye en dos gerencias, tres áreas de trabajo y cinco subáreas de trabajo, siendo Gerencia General quién lidera la organización como tal, en consecuencia se encuentra Gerencia de Operaciones que engloba las siguientes tres áreas: Cuentas; liderar los equipos de trabajo para cada cliente así como organizar los tiempos límites para los entregables solicitados, Administración y Recursos humanos; administrar tanto el capital humano como el capital monetario de la organización en cuestión. Por último el área Comercial;

que se encarga de comercializar los servicios de la agencia a diferentes empresas.

Dentro del Team Cuentas se encuentran cuatro subáreas de trabajo y son las siguientes: Diseño Gráfico; se encarga de crear y diseñar acorde a los requerimientos del cliente, Estrategia y Creatividad; está enfocado en crear estrategias significativas acordes a las campañas digitales con el propósito de generar mayor impacto positivo en la rentabilidad de nuestros clientes. Asimismo, Social Media; tiene la función de administrar de forma general las redes sociales de los clientes.

Por otro lado, el Team de Medios Digitales se encarga de pautear campañas digitales y realizar informes comerciales acorde a los leads obtenidos (clientes potenciales), Inbound Support; brindar soporte interno a los canales y medios digitales de los clientes. Dentro del área de Administración y Recursos Humanos se debe recalcar que ambos son totalmente independientes; en el caso de Recursos Humanos se realizan procesos netamente de gestión humana tales como: inducciones, reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño.

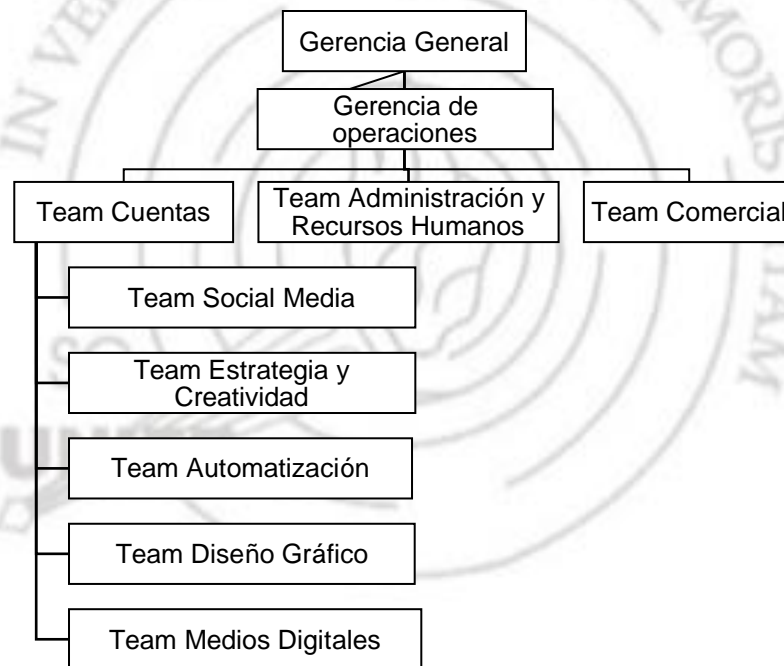
En la Figura 3, posicionada en párrafos posteriores, se visualiza el organigrama general que representa gráficamente la estructura orgánica de la institución, de manera esquemática la posición de las unidades orgánicas que la componen, sus relaciones, los niveles jerárquicos y funcionales de toda la empresa.

En síntesis, en el presente trabajo de investigación se describe el proceso de reclutamiento y selección de una vacante u oferta laboral en una agencia peruana de marketing y publicidad con un enfoque 100% digital que se

encuentra ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima, Perú. Tiene alrededor de 10 años en el mercado laboral, les presta sus servicios a empresas peruanas del sector inmobiliario, educativo, gastronómico y financiero, sin embargo, no se ciñe a los mismos, ya que tiene las herramientas y personal idóneo para enfrentarse a diversos desafíos competitivos, se encuentra registrada bajo el régimen de pequeña empresa y cuenta con 20 colaboradores actualmente.

Figura 3

Organigrama de la organización



2.1.2. Puesto Vacante

La oferta laboral es el cargo: Ejecutivo de Cuentas Senior solicitado por Gerencia General y Gerencia de Operaciones debido al ingreso de dos clientes inmobiliarios a la agencia y a su vez, el reemplazo del puesto debido a que su ocupante actual ha presentado su renuncia laboral. Este perfil estará en el área de Cuentas y estará bajo la supervisión del Director(a) de Cuentas.

El propósito de la siguiente vacante es elaborar la gestión comercial de la agencia, prospectando y consiguiendo nuevos clientes además de mantener la recompra de los servicios de los clientes actuales. Respecto a las funciones del puesto es responsable de gestionar las cuentas de los clientes, las campañas integradas desde el ámbito de prensa y relaciones públicas (off y online) con servicios como prensa, eventos, social media, entre otros. Además, es encargado de elaborar propuestas de ventas, asesoría y monitoreo de las campañas contratadas. De manera interna debe coordinar, darle seguimiento y realizar el control de timings diariamente con las subáreas de la agencia. Por último, debe elaborar reportes de gestión, presentarlo y emplear propuestas innovadoras para cubrir las necesidades de los clientes.

Los requisitos del perfil en mención se dividen en dos y se enfocan en habilidades duras y habilidades blandas, respecto a las habilidades duras se desea una persona con bachiller o titulado en carrera de Comunicación, Marketing y/o carreras afines, además es indispensable el manejo de Office a nivel intermedio, a nivel de experiencia laboral debe tener como mínimo 2 años y máximo 4 años en posiciones afines en agencias digitales y en el rubro inmobiliario específicamente. Debe poseer conocimientos en plataformas de SEO, SEM y Social Ads en un nivel avanzado, y conocimientos en manejo y seguimiento de cuentas.

Con respecto a las plataformas mencionadas, en primera instancia SEO significa originalmente Search Engine Optimization traducido al español significa Optimización para motores de búsqueda.

Según Top Position (s.f.) se denomina SEO a la ejecución de pasos estratégicos que permiten que un sitio web u otro sitio de información digital

aparezca y coincida con los algoritmos de búsqueda de los usuarios en los canales digitales. A diferencia del SEM que significa Search Engine Marketing traducido al español significa marketing en motores de búsqueda.

Según De La Torre, C. y De la Torre, M. (2017) define al SEM como el uso de planeamientos de marketing que tienen un costo o inversión para la empresa interesada en posicionar su marca a través de anuncios y publicidad en diversas aplicaciones actualizadas que tengan un público numeroso.

Asimismo, Moreno (2021) nos explica y complementa la información anterior, ya que el uso de Social Ads es indispensable y va relacionada a la herramienta del SEM. Social Media Ads o Social Media Advertising nos permite visualizar los anuncios o publicidad en redes sociales todo ello ejecutado en campañas de publicidad, se debe entender que estas herramientas suelen accionar de manera dependiente.

Asimismo, las competencias deben estar ligadas al trabajo en equipo, liderazgo, organización y planificación; sus acciones deben estar orientadas a los resultados con calidad, además, es importante conocer a profundidad sobre los servicios y debe manejar situaciones críticas ejecutando una comunicación efectiva.

Dentro de las condiciones laborales se puede detallar que los horarios son de lunes a viernes de 9:00 am a 18:30 pm en la modalidad remota, incorporado en planilla desde el primer día con todos los beneficios acordes a ley en régimen general.

2.3. Perfil psicológico del puesto

El perfil de puesto requiere de ciertas habilidades blandas indispensables para proceder con la contratación de personal; este mismo debe cumplir y

ejecutar sus funciones en base a estas competencias en la organización durante todo el tiempo que dure la relación contractual. Las competencias más importantes y evaluadas dentro del proceso de selección son Trabajo en Equipo, Liderazgo, Influencia y Negociación, Comunicación Efectiva y Organización. Los niveles de puntuaciones de estas competencias han sido establecidos en un intervalo desde un nivel inferior hasta un nivel superior; debido a que cada etapa es eliminatoria, en esta evaluación los candidatos deben obtener una puntuación que los categorice en un nivel promedio en adelante para considerarlos dentro de una fase siguiente.

Con el fin de poder realizar el informe psicolaboral con los resultados de las entrevistas con Recursos Humanos, se procede a definir las competencias tal como lo menciona Martha Alles en su libro de Diccionario de Competencias La trilogía Tomo I (2009) y así poder delimitar los cuestionamientos que se realizarán en la entrevista por competencias utilizando el método STAR y en las dinámicas grupales.

Según Martha Alles (2009) el trabajo en equipo se define y se entiende como

La capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (p. 195)

Por ello se plantea realizar las siguientes preguntas en la entrevista por competencias con el área de Recursos Humanos bajo la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultados), según Alles (2010) detalla lo siguiente:

- Cuéntame una situación en la que hayas estado con tu equipo de social media y haya surgido un gran problema.

Añadido a esto, se realizan las dinámicas grupales en las entrevistas grupales con el fin de poder observar cómo desenvuelven dicha competencia con su equipo y en los ejercicios designados, y se puntúa del 0 al 5, siendo 0 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta. Asimismo, basado en las 5 C del trabajo en equipo según Tom Peters, se puede observar cuando los candidatos cumplen con estas, las cuales son Comunicación, Coordinación, Compromiso, Complementariedad y Confianza y se pueden manifestar en las siguientes acciones:

Comunicación: Ejerce un intercambio de palabras de manera fluida, respetuosa, amena y directa con su equipo con el fin de expresar sus intenciones, objetivos o acciones por realizar.

Coordinación: Realiza reuniones con su equipo de trabajo con el fin de coordinar acciones o estrategias futuras que le permitan lograr los objetivos trazados, el candidato idóneo que trabaja en equipo usualmente toma el papel de líder.

Compromiso: Establece y delimita los objetivos y planes de acción con los miembros de su equipo, incentiva y motiva a los demás con el fin de lograr que todos se pongan la camiseta.

Complementariedad: Brinda un tiempo prudente en las reuniones para poder conocer las habilidades, destrezas y oportunidades de mejora de los miembros que conforman su equipo con el propósito de designar roles acordes a su estrategia o plan de trabajo.

Confianza: Genera ambientes de confianza a través de la escucha activa y la empatía, el clima laboral de su equipo se caracteriza por ser bueno ya que brinda soporte en momentos críticos por ello la agilidad de su trabajo es eficaz y eficiente. Asimismo, el liderazgo está definido y estructurado por esta autora ícono como:

La capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con visitar a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (Alles, 2009, p.157)

Con el fin de poder averiguar su autoconcepto sobre su liderazgo realizamos algunas preguntas como la siguiente basándonos en el Diccionario de preguntas, según Martha Alles:

Cuéntame una situación donde le tocó supervisar a alguien con una personalidad compleja de conducir y cómo resolvió este problema.

¿Ha evaluado el clima de su equipo de trabajo? Si su respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Unas de las habilidades más importantes que debe poseer la terna de candidatos al entregar la gerencia es la Influencia y Negociación ya que es importante que el candidato tenga la capacidad de influenciar y negociar en la

compra/recompra de servicios hacia el cliente externo. Según Alles (2009) define esta competencia como:

La capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar. (p.180)

Esta habilidad se puede percibir en determinadas dinámicas grupales realizadas en las reuniones grupales, una de esas dinámicas es llamada LA NASA donde básicamente se puede percibir la capacidad de influencia sobre su entorno y la capacidad de negociar con fundamentos sobre sus creencias, ideas y/o pensamientos y así llegar a un acuerdo sobre los resultados.

Asimismo, dentro de la entrevista individual se les realiza algunas preguntas, según Alles (2004) enfocadas en obtener información del candidato sobre situaciones donde tuvo que usar herramientas o técnicas de persuasión, cuales fueron y las expectativas obtenidas de los resultados a partir de la utilización de los mismos.

Otra de las competencias fundamentales para el perfil de puesto es la comunicación efectiva, el candidato apto e idóneo debe transmitir sus ideas, pensamientos, creencias u otros argumentos de manera efectiva, es decir, debe ser recepcionada y comprendida en su totalidad por el receptor o los receptores.

Allles nos desprende el significado de esta competencia de la comunicación eficaz y lo plantea de la siguiente manera:

Es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (2009, p. 172)

La mencionada competencia se puede evaluar a lo largo de los procesos y entrevistas al preguntar sobre su información personal, laboral, etc.; esto nos ayuda a discernir si solo se comunica o en su defecto se comunica de manera eficaz o efectivamente. Dos de las preguntas donde se evaluaría la competencia de comunicación eficaz según Alles (2009) se centraría la primera en plasmar una situación real donde la información no se entendió por diversos motivos y consultar sobre las acciones que tomó al respecto, asimismo, otra pregunta relacionada a esta competencia estaría relacionada a pedir algún contexto de un episodio donde el entrevistado no haya estado en concordancia con la argumentación y cuáles fueron sus acciones a partir de esa situación.

La organización es una competencia álgida dentro de todos los puestos en una empresa, sin embargo dentro de un puesto que se encarga de llevar cuentas de clientes externos es sumamente importante que tenga la capacidad de organizar sus actividades del día, así como sus, objetivos a corto y largo plazo estableciendo tareas a desarrollar en tiempos prudentes que permitan realizar trabajos de calidad; dentro de este perfil que es el de Ejecutivo de Cuentas nivel seniority se utiliza de manera diaria los diagramas de Gantt que permiten observar el nivel de organización y planificación.

Lo que significa para Alles es más compuesto ya que une la planificación y organización por ello lo explica como:

La capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (2013, p.168)

En las entrevistas grupales con los jefes de área se realizan ejercicios prácticos por ejemplo se les plantea situaciones hipotéticas con los clientes externos y el equipo de trabajo, se les brinda información oportuna para poder desarrollar un diagrama de Gantt en un tiempo determinado.

De forma resumida, todas las competencias mencionadas deben ser parte intrínseca del personal apto para el perfil del puesto en mención.

2.4. Proceso de evaluación psicológica

2.4.1. Participantes

La muestra estará conformada por un grupo de 65 candidatos, que postulan a una convocatoria de trabajo en una empresa peruana de marketing y publicidad digital, agencia que realiza el reclutamiento en bolsas laborales de las principales redes sociales y otras fuentes como *headhunter* y base de datos.

Con el fin de obtener una muestra significativa se realizó la publicación de la oferta laboral en diversas bolsas laborales tanto nacionales como internacionales con membresías de la empresa, obteniendo un total de 65 candidatos en 48 horas hábiles al día de la publicación; por recomendación del área de social media las publicaciones se deben realizar los viernes al mediodía por estrategias publicitarias o en su defecto los martes entre 9:00 a.m. y 12:00 p.m.

La muestra en su mayoría se caracteriza por ser profesionales del área de publicidad, comunicaciones y/o marketing los cuales tendrán las siguientes características:

- a) Personas con un nivel de educación técnico o universitario en etapa de culminación.
- b) Personas con experiencia en el sector de publicidad y RR.PP.; precisando en agencias de publicidad.
- c) Personas con experiencia en manejo de cuentas de diversos rubros organizacionales de preferencia con experiencia en el rubro inmobiliario, educativo y de restaurantes.
- d) Personas que hayan pasado el primer filtro de selección, es decir, llamada telefónica y validación de datos de su CV; sin distinción de sexo, raza, religión ni estatus social.

Tabla 1

Bolsas de trabajo

Bolsas de trabajo	Cantidad
LinkedIn Jobs	30
Computrabajo	7
Jobomas	5
Mott.pe	22
Bolsa Laboral ML	1

Con la solicitud del Manual de Organización y Funciones (MOF) por parte de la gerencia de operaciones y su requerimiento del perfil de puesto se procede a realizar la publicación en los diversos portales donde la empresa

cuenta una membresía o disponibilidad para anunciar vacantes laborales, posteriormente al obtener la muestra de sesenta y cinco (65) personas y habiéndose cumplido los días para la recepción de hojas de vidas; se procede a realizar el filtro curricular .

Posteriormente, pasarán el filtro telefónico quienes estén aptos en esta primera evaluación y poder validar información sobre su formación, conocimientos, aptitudes y experiencia laboral del puesto. Como resultado de este paso se realizó la selección de cinco (5) candidatos que aparentemente cumplen con todos los requisitos expuestos; siendo tres (3) personas del género masculino y dos (2) personas del género femenino las cuales promedian sus edades entre 28 y 35 años.

Al solicitar las referencias laborales de sus dos últimos trabajos de los cinco (5) candidatos se procedió a descartar a las dos (2) candidatas debido a que no presentaron ningún contacto como referencia laboral; es importante aclarar que esta etapa es importante e imprescindible para ambas gerencias, incluso siendo eliminatoria ya que se toma en cuenta los criterios de sus superiores en sus últimas experiencias laborales; por ende, solo quedaron los tres (3) candidatos y sus referencias laborales fueron adecuadas y esperadas para las funciones que se visualizaban en sus hojas curriculares.

Los tres candidatos tienen carreras profesionales relacionadas al perfil de puesto, cuentan con más de 3 años de experiencia manejando cuentas del sector inmobiliario, educativo, financiero, entre otros. Además, han laborado en agencias de publicidad, marcado como un requisito indispensable; añadido a esto, poseen conocimiento y experiencia en el manejo de plataformas de SEO, SEM y Social Ads; y un nivel avanzado en Microsoft Office 360°. Cuentan con

las herramientas de trabajo indispensables tales como laptop, internet y servicio de electricidad, cabe resaltar que la empresa por ley cubre los gastos de estas herramientas. Esto, posibilita el desempeño de las funciones en una modalidad 100% remoto.

La triada tiene disponibilidad inmediata para asumir el cargo en caso de ser seleccionado. Los candidatos mencionados están de acuerdo con el salario ofertado y con el bono por la utilidad de las herramientas establecido por la empresa, así como los horarios, horario de refrigerio, modalidad de trabajo híbrido, además de ingresar a la planilla desde el primer día con los beneficios acordes a ley y al régimen de la pequeña empresa, entre otras condiciones laborales secundarias.

Se muestra a continuación una base general de los datos más relevantes de los tres candidatos para el puesto de Ejecutivo de Cuentas nivel senior que es enviada a través del correo electrónico de la empresa por parte de Recursos Humanos a las partes interesadas tales como Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Team del área de Cuentas con copia al Team de Administración y tesorería del personal esto con el fin de que todas las áreas se encuentren al tanto de los tiempos establecidos en el flujograma y se ejecute el cumplimiento del mismo (ver Tabla 2).

Tabla 2*Base de datos general de candidatos*

Nombre	Edad	Carrera	Tiempo de experiencia	Experiencia	Salario
D. P. V.	34	Ciencias Publicitarias IPP - Especialización en marketing digital (I.A.B.)	5 años	Ha llevado cuentas de cuentas del sector inmobiliario, concretamente proyectos de Armas Doomo, Danfra y Betania. Tiene conocimiento en plataformas de CRM, SEO, SEM y Social Ads. Ha trabajado como planning estratégico digital, donde ha desarrollado estrategias para las marcas. Tiene experiencia gestionando y monitoreando campañas de publicidad.	2500-3000
J.M.P.	30	Ciencias Publicitarias IPP - Planing y estrategia creativa (Brother)	8 años	Ha llevado la cuenta de la constructora líder donde trabajo para ATL y digital, tiene experiencia trabajando en agencias de publicidad como ejecutivo de cuentas, no tiene conocimiento en plataformas SEO, SEM y Social Ads. Ha realizado e implementado estrategias de comunicaciones 360. Dentro de sus funciones principales estaba la propuesta y negociación de servicios a la necesidad del cliente.	3000
D.B.H.	29	Ingeniería - Especialización de CM y Active Executive	4 años	Ha llevado cuentas como SENDA, NESTA (inmobiliario) BTL, se encargaba además de realizar reportes mensuales por el equipo de social antes de ser presentado. Conoce plataformas y estrategias de SEO, SEM y Social Ads en nivel avanzado. Ha planificado estrategias de comunicación con el equipo de medios digitales. Ha elaborado propuestas de venta para las marcas de inmobiliaria, asimismo, monitoreando campañas de competencias directas de las inmobiliarias.	3000

2.4.2. Materiales

Una acotación pertinente sobre el proceso de reclutamiento y selección, es que esta se desarrolló de inicio a fin de forma virtual, esto debido al estado de emergencia sanitaria por el virus SARCOV-2 (COVID -19), con las condiciones mencionadas fue oportuno el uso de la plataforma virtual Multitest la cual posee los derechos legales y la autorización de los autores de cada prueba psicológica para su uso, por ello se empleó una prueba de inteligencia, el Test de Wonderlic, y otra prueba de personalidad, el Inventario del BarOn: ICE – NA. Asimismo, se empleó el uso de algunas herramientas digitales para realizar las entrevistas por competencias brindadas por la organización, como Slack, Google Meet, Google Classroom y Figma.

Dentro de las bolsas laborales utilizadas a nivel nacional e internacional, las más significativas fueron cinco (5): LinkedIn, Computrabajo, Jobomás, Moott.pe y la bolsa laboral de la Municipalidad de Lima (LM). Cabe resaltar, que se utilizaron bolsas de empleo de universidades públicas y privadas, sin embargo, no se obtuvo candidatos interesados. Otro de los materiales utilizados en este proceso fueron los formatos de la organización, un formato de referencias laborales y otro formato de entrevista por competencias, anexados en la presente investigación.

El formato de referencias laborales obedece en la búsqueda y validación de datos relevantes del candidato solicitadas a personas pertenecientes a las organizaciones donde laboró el o la postulante, generalmente suelen ser las dos últimas experiencias laborales, estas preguntas consisten en solicitar información adicional sobre sus habilidades, destrezas u oportunidades de mejora, así como, motivo de la finalización de labores y observaciones

adicionales sobre el desempeño del mismo. Otro formato empleado en este proceso fue el formato de entrevista por competencias, presenta cinco espacios con un total de 20 a 25 preguntas según sea el puesto y se adapta a las necesidades de información del área, estas son diversas y difieren entre los perfiles de puesto.

Estos dos formatos le competen exclusivamente a la organización, con algunas modificaciones efectuadas por la autora de esta investigación, sin llegar a ser significativas para un proceso de criterio de jueces, debido a la antigüedad de dicho proceso. La entrevista por competencias se realiza bajo una metodología llamada STAR y esta se emplea en todas las competencias por evaluar. Se realiza la entrevista de competencias bajo la metodología STAR donde se tiene que solicitar la descripción de alguna habilidad blanda en base a la Situación, Tarea, Acciones y Resultados.

Uriarte (2010) define la metodología STAR como:

Una manera sencilla de organizar la conducción de una entrevista de selección que busca evaluar competencias. (p. 25)

La entrevista por competencias para el puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior se dividió en cinco bloques con un determinado tiempo establecido para cada uno, unos más amplios y cortos que otros. El primer bloque tiene como propósito realizar una pequeña presentación y objetivos de la entrevista para no perder la continuidad de esta, el segundo bloque tiene como objetivo averiguar sobre las expectativas o intereses del candidato por la empresa (verificar si revisó algunas redes sociales de la organización). El tercer bloque tiene como objetivo obtener información acerca de su preparación universitaria o técnica

(según se requiera), experiencia en el puesto y habilidades enfocadas en el puesto.

Asimismo, en el penúltimo bloque tiene el objetivo de validar y confirmar la presencia de las competencias utilizando la metodología STAR, es decir, se le pide información acerca de un suceso donde nos debe detallar la situación de dicha competencia, describir las tareas en el orden que se realizaron, asimismo, describir las acciones que se ejecutaron y por último cuáles fueron los resultados. El último bloque nos induce a consultar sobre la disponibilidad del candidato, aceptación de las condiciones laborales ajustadas a la pandemia y si presenta una duda es el tiempo ideal para realizarlo.

La última herramienta digital que se utiliza en los procesos de reclutamiento y selección es la plataforma Multitest, esta nos permite evaluar de forma virtual diversos factores de personalidad de los candidatos, y así determinar si se encuentran aptos o no aptos para la vacante a través de una batería psicológica. Esta batería psicológica se compone de dos pruebas una cuantitativa y otra de carácter cualitativo, la prueba de inteligencia mide ciertas capacidades específicas tales como: Razonamiento Lógico, Razonamiento Numérico, Razonamiento Verbal, explicados con mayor detalle en una siguiente sección.

Asimismo, la prueba de personalidad que mide la inteligencia emocional según la plataforma Multitest (2023) encargada y teniendo los derechos reservados del autor, nos brinda el siguiente cuestionario que mide las habilidades sociales y emocionales, esta se desprende en cinco factores detallados a continuación cada uno con sus sub factores por evaluar tales como Relación Interpersonal (Empatía, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad

Social), Relación Intrapersonal (Comprensión de sí mismo, Asertividad, Autoconcepto, Autorrealización, Independencia), Adaptabilidad (Solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad), Manejo de estrés (Tolerancia al estrés, Control de impulsos), Estado de ánimo (Felicidad, optimismo).

2.4.3. Procedimiento

En primera instancia, se solicitó el permiso a la institución: Eureka Marketing Digital S.A.C. para elaborar la presente investigación describiendo el proceso de adquisición de talento y brindar conclusiones y beneficios de los resultados para la organización. Para el perfil de puesto: Ejecutivo de Cuentas, se realizó la solicitud del mismo que se encuentra en el Manual de Organización y Funciones (MOF), con el fin de añadir o modificar requisitos según requiera el cliente.

En este caso el cliente externo solicitó tener un talento con experiencia mayor a 3 años en posiciones similares, siendo ello su único requerimiento obligatorio y excluyente. Por consiguiente, gerencia de operaciones con copia a Administración y Recursos Humanos y dirigiéndose a Gerencia General solicitó aperturar la convocatoria para dicho puesto a través del correo electrónico corporativo, al brindar el Vb° por Gerencia General este se publica en diversas bolsas laborales nacionales e internacionales con un tiempo determinado de tres días para la obtención de un número significativo de currículums.

De manera seguida, a los dos días se realizó el filtro curricular obteniendo datos personales, información académica y profesional, experiencia laboral y otros requisitos adicionales del puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior de un total de 65 candidatos. Del proceso anterior 25 personas pasaron el filtro telefónico y se le administró la evaluación técnica que resultó en 5 personas

aptas aparentemente ya que cumplían con todo el perfil. Con el fin de corroborar en su totalidad la información brindada, fortalezas y debilidades por los candidatos se solicita los contactos de quienes fueron o son jefes inmediatos de sus dos últimos trabajos para realizar el informe de referencias laborales.

A los candidatos aptos, que únicamente fueron 3 personas, ya que dos de ellos no presentaron lo solicitado para realizar las referencias laborales, se les realizó una invitación por correo para desarrollar las evaluaciones psicológicas a través de la plataforma Multitest en un máximo 1 día. Con los resultados de dichas evaluaciones se les agenda a una entrevista virtual vía Google Meet con el encargado de Recursos Humanos tomando en consideración que los días y horas previstas para estas entrevistas pueden darse de lunes a viernes de 12:00 pm a 03:00 pm, con un promedio de duración de 30 minutos como máximo y teniendo un entretiem po de 15 minutos entre cada entrevista.

Posteriormente se realiza el informe psicológico y una base de datos de los postulantes aptos para el puesto, este mismo es enviado por correo a Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Jefatura inmediata. Con la aprobación de ambas gerencias y la jefatura se procede a invitar a la terna seleccionada a entrevistas virtuales por Google Meet. Esto resulta eficaz y eficiente ya que posterior a esto las áreas entrevistadoras se reúnen para tomar una decisión sobre el candidato elegido para el puesto.

Posteriormente a través de un correo electrónico emiten su decisión sobre la terna entrevistada y evaluada, escogiendo a un solo candidato para el puesto; este candidato responde a las iniciales de D.P.V. del género masculino de 34 años de edad, cumple con todos los requisitos descritos en el MOF y otros

requisitos solicitados por el cliente externo. Asimismo, Recursos Humanos se encargó de la formalización y elección.

Cabe resaltar que el proceso tuvo una duración de seis (6) días por su carácter de urgencia, siendo poco usual respecto al tiempo habitual. Asimismo, la aceptación del candidato sobre la oferta laboral emitida a partir de una carta oferta donde se estableció las condiciones laborales; se coordinó con el colaborador nuevo la inducción vía Google Meet, donde se desarrollaron temas sobre la organización (misión, visión, organigrama, valores organizacionales, servicios, etc.), funciones propias del puesto, designación de credenciales para iniciar sus labores.

2.4.4. Materiales aplicados

Con relación al perfil de puesto, la empresa solicita que el(la) candidato(a) cumpla con un nivel promedio a promedio superior en cuanto a sus competencias. Su nivel emocional debe ser adecuado y así responder de manera óptima ante situaciones críticas o incidencias que puedan desarrollarse sin previo aviso. La batería psicológica que conforman las pruebas aplicadas de inteligencia e inteligencia emocional a la terna seleccionada son las siguientes: El test de Wonderlic y el Inventario del BarOn ICE: NA, ambas aplicadas a través de la plataforma Multitest.

2.4.4.1. Test de Wonderlic

- Ficha Técnica

Nombre original	Prueba de Wonderlic de Evaluación Rápida
Autor (es)	Eldon F. Wonderlic
Adaptación	España – 2007

Administración	Individual o colectivo
Duración	12 minutos
Nivel de aplicación	Adultos y niños
Factores	Significado de palabras; analogía verbal; oraciones desordenadas; interpretación de proverbios; razonamiento lógico; serie de números y razonamiento aritmético.
Dimensiones	Razonamiento lógico Razonamiento Numérico Razonamiento Verbal
Ítems	50 ítems
Objetivo	Evaluar el nivel de inteligencia en los adultos o niños

- **Descripción del instrumento**

Según Evalart (2013) el instrumento está compuesto por 50 ítems relacionados con el razonamiento lógico, numérico y verbal; asimismo, las respuestas son concretas y concisas que pueden ser letras o números según sea el ítem. Cuenta con un manual de corrección e interpretación, incluido los baremos que brindan como resultado el diagnóstico, además de una ficha técnica y una hoja de respuesta. Su objetivo es medir su nivel de inteligencia y su capacidad resolutive ante situaciones problemáticas evidenciadas en tres factores: Razonamiento Lógico, Razonamiento Numérico, Razonamiento Verbal.

En primera instancia el razonamiento lógico hace referencia según González, M. (2008) como aquel tipo de pensamiento que se dirige a la solución de problemas y situaciones utilizando como vías los conceptos y operaciones

lógicas, que se caracterizan por su carácter mediato, generalizado y abstracto. (p.12), asimismo, el razonamiento numérico implica la resolución de operaciones matemáticas empleando diversos métodos, fórmulas o pasos a fin de hallar resultados coherentes.

En esa misma dirección se dirige el factor de razonamiento verbal que se relaciona con la capacidad de almacenar, introyectar y a su vez obtener un bagaje verbal amplio, con el propósito de emplearlo en situaciones de comunicación verbal propiamente dicha.

- **Validez y confiabilidad**

Con respecto a los niveles de confiabilidad se encuentra en 0.94 según Carl Drodill (1982), asimismo un equipo de llamado KeyClouiding realizaron un estudio y confirmaron la validez y confiabilidad de $r= 0.90$ y 0.95 .

2.4.4.2. Inventario del BarOn ICE: NA

- **Ficha técnica**

Nombre original	EQ- i: YV. BarOn Emotional Quotient Inventory
Autor (es)	Reuven BarOn
Adaptación peruana	Nelly Ugarriza Chávez y Liz Pajares Del Aguila
Administración	Individual o colectiva
Duración	Sin límite de tiempo (entre 30 a 40 minutos)
Nivel de aplicación	Personas de 16 años a más
Factores	15 subcomponentes

Dimensiones	5 componentes (interpersonal; intrapersonal; adaptabilidad; manejo de estrés y estado de ánimo general)
Ítems	60 ítems
Objetivo	Evaluar el nivel de habilidades emocionales y sociales.

- **Descripción del instrumento**

Este inventario está compuesto por 133 ítems que utilizan la escala tipo Likert de cuatro opciones que son muy rara vez = 1; rara vez =2; a menudo = 3; muy a menudo = 4. Contiene un cuestionario con los ítems, una hoja de plantilla de corrección, una hoja de resultados y perfiles, y una manual de corrección e interpretación.

Esta prueba de personalidad mide principalmente la inteligencia emocional en los siguientes componentes con sus subcomponentes: Relación Interpersonal (Empatía, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad Social), Relación Intrapersonal (Comprensión de sí mismo, Asertividad, Autoconcepto, Autorrealización e Independencia), Adaptabilidad (Solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad, Manejo de estrés (Tolerancia al estrés, Control de impulsos) y Estado de ánimo (Felicidad, optimismo).

Otros también han operacionalizado el concepto de inteligencia emocional (BarOn, 1997^a; Shutte et al., 1998) y usan el constructo como una manera de predecir las diferencias individuales para la satisfacción de la vida y de la adaptabilidad. (Ugarriza y Pajares, 2005, p.16)

Según Ugarriza y Pajares (2005) define a los factores de la prueba Ice – BarOn, en primera instancia el factor intrapersonal está sumamente relacionado

al entendimiento de los procesos emocionales internos, y su variedad al experimentarlos como tal dependiendo del estado madurativo y la edad mental de cada ser humano, y cómo influyen los procesos inconscientes en el sentir. Por otro lado, dentro del área de relaciones sociales inmersos en el área interpersonal se debe entender que el ser humano es un ser social dentro de su entorno cultural, por ello, nacen las aptitudes humanas de diferenciar los estados emocionales a partir de una lectura del lenguaje no verbal en su medio que lo rodea.

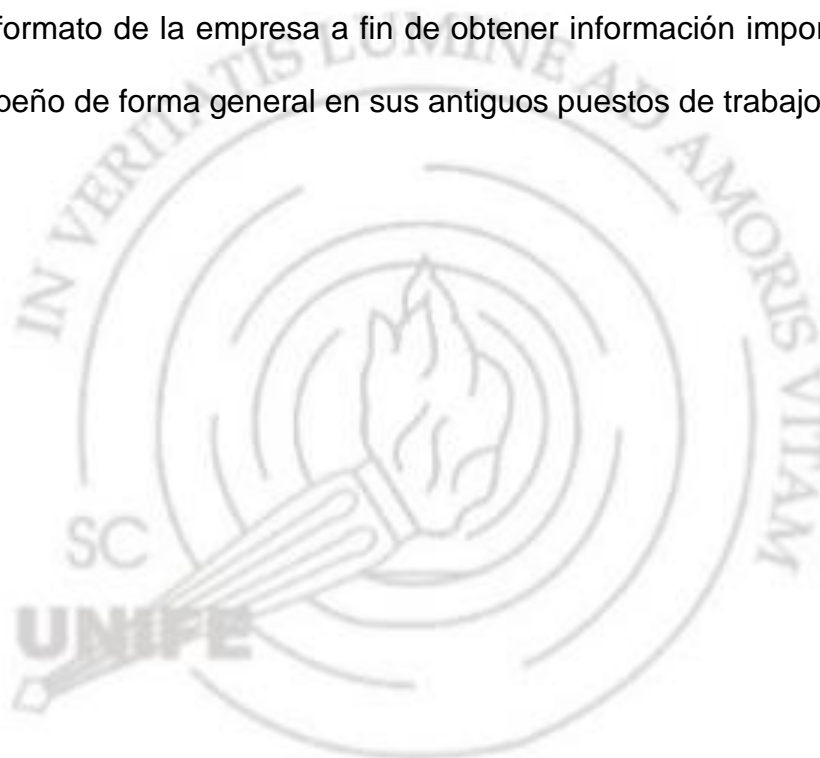
Otra aptitud adquirida es la capacidad de empatía con su medio social y la distinción de una ambigüedad en las emociones de los demás, donde no existe congruencia en lo visible de lo poco visible. Velásquez (2015) nos menciona que el factor de adaptabilidad los humanos deben alcanzar y utilizar el bagaje cultural instaurado en su vocabulario en escenarios diversos y así adaptarse con fluidez logrando una comunicación correcta de las emociones.

Por consiguiente, el factor del estado de ánimo en general nos indica que una persona reconoce y admite sus emociones y su sentir de manera real y auténtica sin influencias, a esto le denomina autoeficacia, vivir de acuerdo con su cultura y sus valores morales. Dentro del último factor de dicha prueba las autoras nos presentan que está el manejo del estrés que tiene implícito el nivel de soporte ante el estrés y control de impulsos, si la persona está la mayoría del tiempo pacífica y tiene la capacidad de desenvolverse de forma adecuada en ambientes de presión, y mantenerse firme con sus emociones, sin llegar al desborde emocional.

- **Validez y confiabilidad**

Según Ugarriza y Pajares los resultados obtenidos sobre los niveles de confiabilidad en la muestra peruana son niveles altos de 0.93 según coeficientes de alfa de Cronbach. Además, los niveles de validez de nueve tipos diferentes demuestran que este inventario es eficiente en su aplicación en diversos países los últimos diez años.

Para realizar las referencias laborales de los 3 candidatos se procedió a utilizar el formato de la empresa a fin de obtener información importante sobre su desempeño de forma general en sus antiguos puestos de trabajo.



III CAPÍTULO: RESULTADOS Y ANALISIS

3.1. Presentación de resultados y toma de decisión (terna)

El presente proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Ejecutivo de Cuentas nivel seniority fue llevado a cabo en una totalidad de seis (6) días hábiles debido al carácter de urgencia que tenía, todo este proceso se ejecutó a través de una modalidad virtual, se realizaron ambos filtros, tanto curricular como telefónico, asimismo, las referencias laborales de la terna seleccionada. De manera seguida se pusieron en marcha las entrevistas grupales e individuales y evaluación psicológica con las áreas competentes e involucradas.

Esto tuvo como resultado la elección del candidato N° 1, con las iniciales, D.P.V., persona del género masculino de 34 años de edad, que cumplió con todos los requisitos técnicos excluyentes, conocimientos, habilidades blandas y referencias laborales acordes al perfil de puesto.

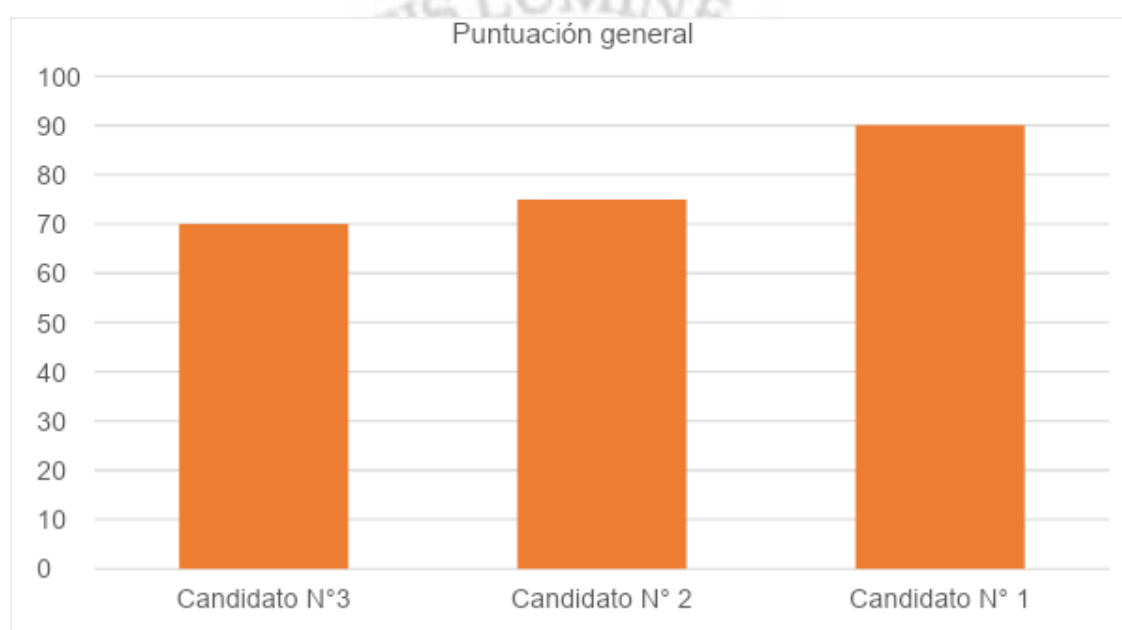
En la Figura 4 se visualiza la puntuación general de desempeño de los tres (3) candidatos aprobados por el área de Recursos Humanos, estos lograron obtener puntuaciones por encima del promedio; si suscitaban inconvenientes con respecto a la conectividad de las redes de internet o ausencia de energía eléctrica se lograron solucionar a tiempo y no tuvo impacto significativo en su desenvolvimiento.

Tanto Gerencia General, Gerencia de Operaciones y las subáreas que la componen, tales como Recursos Humanos y Cuentas, coincidieron en la elección del candidato N°1 como resultante positivo sobre su aptitud para el

puesto. Todo esto, debido primordialmente al rango salarial solicitado y a su desempeño sobresaliente en un nivel promedio superior en la ejecución de las competencias. Obtuvo una puntuación y nivel superior en la batería psicológica, además, influyó de forma significativa el tipo de comunicación empleada a lo largo de las diversas fases del presente proceso.

Figura 4

Puntuación general de desempeño



3.1.1. Descripción general de la puntuación obtenida por los candidatos

Respecto al candidato N°1 las competencias trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y organización se ponderan en un nivel promedio superior. Asimismo, la competencia Influencia y Negociación se encuentra en un nivel superior. Análogamente, el candidato N° 2 obtuvo en las competencias comunicación efectiva, influencia y negociación, y organización en un nivel promedio superior. De manera conjunta las competencias del liderazgo y trabajo en equipo se encuentran en un nivel promedio. Por último, el candidato N°3

posiciona sus competencias de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, influencia y negociación en un nivel promedio, sin embargo, la competencia de organización se encuentra en un nivel superior.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 3, las diferencias con el primer candidato respecto al segundo y tercer candidato son 3 y 4 puntos respectivamente; esto a causa de diversos factores comportamentales. El candidato N°1 mostró confianza y seguridad al momento de ejecutar sus respuestas en las competencias de trabajo en equipo y liderazgo, así como en la capacidad de negociación y persuasión, la cual es imprescindible y excluyente del perfil solicitado. Tiene mayor expertise y casuística en el rubro inmobiliario, y ha laborado en agencias digitales de marketing; sus referencias laborales fueron acordes al rol asignado, así como sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Tabla 3

Competencias por candidatos

Competencias	Candidatos		
	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Trabajo en equipo	4	3	3
Liderazgo	4	3	3
Comunicación Efectiva	4	4	3
Influencia y Negociación	5	4	3
Organización	4	4	5
Puntaje Total	21	18	17

Nota. Puntuación general elaborada en base a una escala quintil, donde 1 es un nivel muy bajo y 5 es muy superior en las competencias evaluadas. El puntaje va desde 0 hasta 25.

3.2. Informes psicolaborales

Para continuar se expondrán los informes psicológicos de los tres (3) candidatos considerados dentro de la terna final.

3.2.1. Informe Candidato N°1

a) Datos personales

- Nombres y apellidos: D.P.V.
- Grado de instrucción: Técnico completo
- Cargo al que postula: Ejecutivo de Cuentas Senior
- Fecha de evaluación: 04/03/2022

b) Resumen académico y profesional

Titulado de la carrera técnica de Ciencias Publicitarias en el Instituto Peruano de Publicidad - IPP. En la actualidad se encuentra buscando nuevas oportunidades laborales ya que dejó de trabajar porque la agencia pasaba por crisis debido a la coyuntura actual, menciona que su disponibilidad es inmediata. Refiere tener más de 5 años como ejecutivo de cuentas y como social media manager otros 4 años en diversas agencias de publicidad, tiene 1 año de experiencia llevando cuentas del sector inmobiliario, tales como Armas Dommo, Danfra y Betania.

Tiene conocimientos intermedios en las herramientas de SEO, SEM y Social Ads; por otro lado, tiene experiencia implementando y desarrollando estrategias de comunicación; es importante mencionar que, ha realizado

campañas digitales de inicio a fin. Actualmente se encuentra viviendo en San Juan de Miraflores y se encuentra de acuerdo con la modalidad de trabajo mixta y con las condiciones laborales.

c) Observaciones adicionales

El evaluado asistió a todas las entrevistas virtuales de manera puntual, con una actitud respetuosa y positiva. Durante las entrevistas virtuales se mostró entusiasmado, proactivo, dinámico y locuaz frente a las preguntas o acciones solicitadas. Se pudo apreciar que entabló y generó un ambiente agradable con los otros candidatos, tiende a esperar su turno sin realizar interrupciones y cuando le toca participar emite todas sus ideas, absuelve dudas y se mostró equitativo en las dinámicas grupales.

Su tono de voz se mantuvo estable en situaciones novedosas y complejas, tomó una actitud serena, calmada y fue concreto al brindar sus respuestas. Refiere que desea trabajar en la empresa ya que busca crecer profesionalmente y afianzar su expertise profesional en el sector inmobiliario, así como conocer más a fondo las acciones operativas en una agencia de marketing. Es una persona perseverante con sus ideas, asertivo y emplea la escucha activa en todo momento.

d) Resultados obtenidos

En la Tabla 4 se muestran todas las competencias evaluadas y obtenidas del candidato N° 1 marcadas con un aspa (X) respecto a los niveles esperados que se encuentran sombreados de manera vertical, igualmente, cada competencia contiene su definición en el ítem para un mejor entendimiento del mismo, se entiende entonces que el candidato evaluado con iniciales D.P.V.

obtuvo en la mayoría de las competencias un nivel promedio superior, siendo estas las siguientes: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y organización; asimismo, obtuvo un nivel superior en la competencia de influencia y negociación.



Tabla 4

Niveles de competencias obtenidas por el candidato N° 1

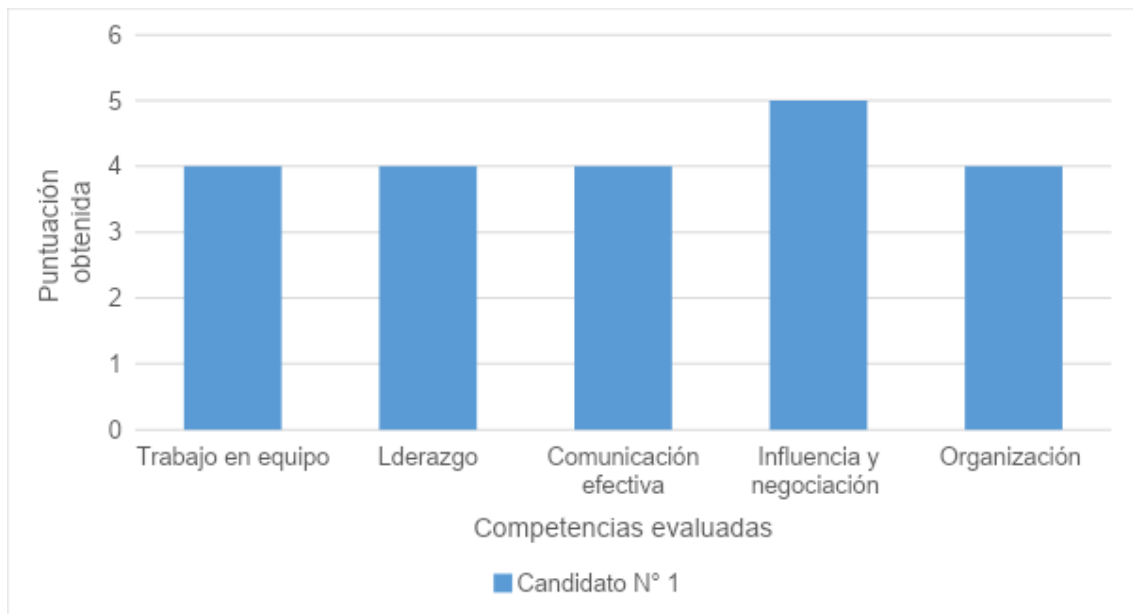
COMPETENCIA	NIVELES				
	Superior (5)	P. Superior (4)	Promedio (3)	P. inferior (2)	Inferior (1)
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.		X			
Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con visitar a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.		X			
Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar y entender al otro; y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.		X			
Influencia y negociación: Logra persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias mediante la aplicación del concepto ganar- ganar.	X				
Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		X			

Nota. X = nivel obtenido; Zona sombreada = nivel esperado

De manera análoga, el candidato N° 1 con iniciales D.P.V. en la presente evaluación de las competencias en general obtuvo un puntaje ponderado de 4.2 representada en la Figura 5.

Figura 5

Puntuación ponderada de competencias del candidato N° 1



e) Análisis de general del candidato N° 1

A *nivel cognitivo* presenta un coeficiente intelectual superior al promedio (CI: 115). Tiene la capacidad de ingresar información sobre sus actividades diarias de forma rápida; este proceso de aprendizaje depende fundamentalmente de mezclar el los materiales en físico y ejecutarlo a través de la experiencia en la praxis, además, se denota como una persona autodidacta. Logrará comunicarse con facilidad en situaciones críticas por su bagaje verbal, es decir, utilizará una comunicación efectiva. El candidato tiene potencial administrativo y estar en cargos de jerarquía alta.

A *nivel de personalidad* es optimista, alegre y tiene predisposición a

cooperar y ayudar a sus coetáneos. Es una persona asertiva, cuenta con facilidad de palabra, locuaz y defiende sus ideas con confianza y firmeza. Tiende a ser detallista, organizado y planifica a detalle sus actividades, esto puede conllevar a tener todo controlado y parametrizado. Tiene un nivel de desempeño alto, es flexible y se adapta frente a nuevos cambios. Conoce cómo afrontar y sobrellevar el estrés, sin embargo, cuando suele ser muy elevado busca herramientas para gestionar algunas emociones negativas.

A nivel de las relaciones interpersonales tiene capacidad para trabajar en equipo asumiendo el rol de líder, es decir, cuenta con habilidades gerenciales que le permite delegar funciones y tiene la capacidad de motivar a los integrantes de su equipo. Es una persona que percibe los sentimientos de los demás teniendo una actitud comprensiva y tolerante. Cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para crear cohesión y confianza en los equipos de trabajo.

f) Fortalezas y oportunidades de mejora

El candidato con las iniciales D.P.V. en cuanto a fortalezas posee un buen autoconcepto lo que le permite respetar sus ideas y creencias con confianza y brindarle seguridad en sus acciones, además es una persona dinámica y amena con su equipo de trabajo, emplea una comunicación efectiva o eficaz utilizando la asertividad y la escucha activa lo cual lo convierte ante sus receptores en una persona de confianza con quién se puede compartir ideas o propuestas de mejora.

Respecto a sus oportunidades de mejora describió que aún no tiene la capacidad tan desarrollada de canalizar sus emociones negativas; por lo que

tiende a racionalizarlas esto conlleva a sufrir episodios de estrés, en ciertas ocasiones suele esperar la aprobación de sus figuras de autoridad cuando no se siente del todo seguro.

g) Referencias laborales

Respecto a las referencias laborales del primer candidato, ambas personas entrevistadas de dos agencias de marketing y publicidad coincidieron en sus respuestas sobre las habilidades, oportunidades de mejora, motivo del cese laboral y sobre una recontractación de este. Refirieron con relación a sus habilidades que era una persona empática, locuaz, puntual, persuasiva, comprometido y responsable con sus objetivos y con deseos de aprendizaje constante, asimismo, sus oportunidades de mejora se centraron en la gestión de emociones en picos altos de estrés por congestión de carga laboral, además de, defender sus ideas con clientes difíciles. Por último, el motivo del cese laboral en ambas organizaciones fue por una mejora profesional y por ende salarial, además coincidieron en la recontractación de este candidato por su potencial y por las políticas implementadas en sus organizaciones sobre línea de crecimiento profesional.

h) Conclusiones

El candidato cumple en su totalidad con las competencias necesarias por lo que se le considera **APTO** para el puesto de **EJECUTIVO DE CUENTAS SENIOR**.

3.2.2. Informe Candidato N°2

a) Datos personales

- Nombres y apellidos: J.M.P.
- Grado de instrucción: Técnico completo
- Cargo al que postula: Ejecutivo de Cuentas Senior
- Fecha de evaluación: 04/03/2022

b) Resumen académico y profesional

Titulado de la carrera técnica de Ciencias Publicitarias en el Instituto Peruano de Publicidad - IPP; actualmente lleva un diplomado de marketing. En la actualidad trabaja de manera independiente con la empresa Hipermercado Tottus como Project Manager, menciona que su disponibilidad es inmediata. Refiere tener más de 8 años como ejecutivo de cuentas, líder de proyecto y Project manager en diversas agencias de publicidad, en el sector inmobiliario como tal tiene experiencia de 6 meses en la Constructora Líder; además de ello conoce en concepto las herramientas de SEO, SEM y Social Ads pero no en ejecución; tiene experiencia implementando y desarrollando estrategias de comunicación; adicional, ha realizado campañas digitales de inicio a fin y ha tenido la oportunidad de generar ventas y recompras con los clientes que es una función principal de un manager success, y se considera como un requisito deseable. Refiere que tiene un interés alto para trabajar en agencias de marketing y publicidad, ya que su profesión está muy relacionada a ello. Actualmente se encuentra viviendo en Miraflores, y está de acuerdo con las condiciones y beneficios laborales establecidos.

c) Observaciones generales

El evaluado asistió a todas las entrevistas virtuales de manera puntual, con una actitud respetuosa y ecuánime. Durante las entrevistas virtuales se

mostró cordial, formal y locuaz frente a las preguntas o acciones solicitadas, sus respuestas tienden a excederse ya que suele detallar todo las acciones realizadas, sin necesariamente ser relevantes, ante lo consultado e incluso brinda más información de lo requerido. Suele esperar la actitud de los demás para poder reaccionar. Su tono de voz se mantuvo estable en situaciones de interacción social, mantuvo una actitud pacífica, serena y de escucha activa en las dinámicas grupales. Refiere que desea trabajar en la empresa ya que busca reactivarse en agencias digitales y poner en práctica el diplomado que cursa actualmente. Es una persona cooperativa, conservadora, alegre y emplea la escucha activa con sus coetáneos.

d) Resultados obtenidos

En la Tabla 5 se muestran todas las competencias evaluadas y obtenidas del candidato N° 2 marcadas con un aspa (X) respecto a los niveles esperados que se encuentran sombreados de manera vertical, igualmente, cada competencia contiene su definición en el ítem para un mejor entendimiento del mismo, se entiende entonces que el candidato evaluado con iniciales J.M.P. obtuvo en las competencias de trabajo en equipo y liderazgo un nivel promedio, asimismo, un nivel promedio superior en las competencias de comunicación efectiva, influencia y negociación, y organización.

Tabla 5

Niveles de competencias obtenidas por el candidato N° 2

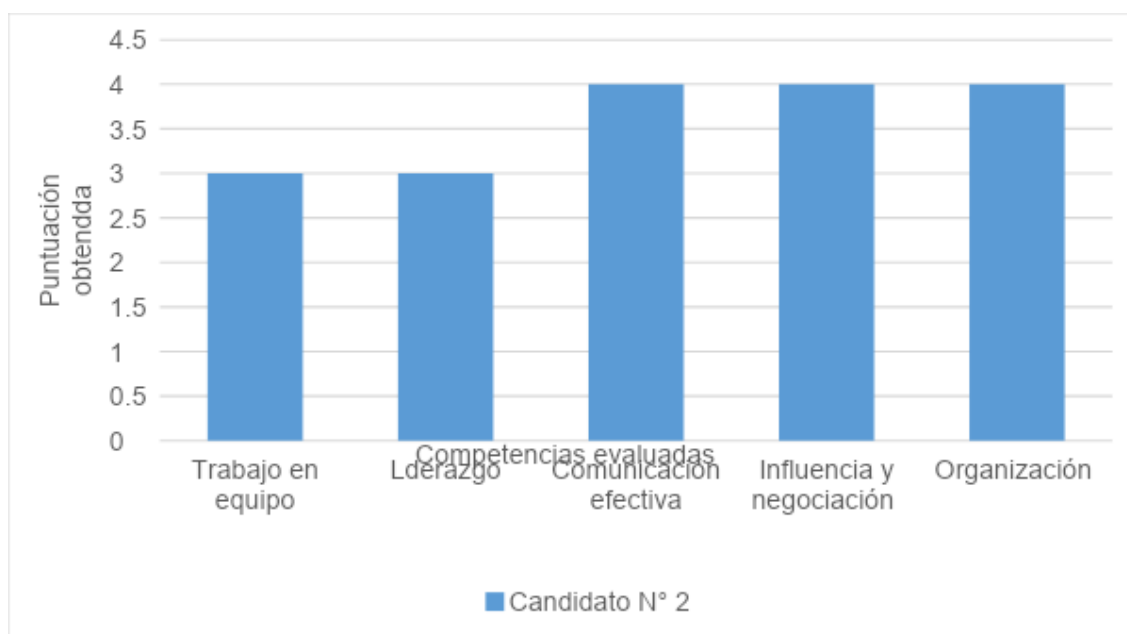
COMPETENCIA	NIVELES				
	Superior (5)	P. Superior (4)	Promedio (3)	P. inferior (2)	Inferio r (1)
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.			X		
Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con visitar a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.			X		
Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar y entender al otro; y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.		X			
Influencia y negociación: Logra persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias mediante la aplicación del concepto ganar- ganar.		X			
Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		X			

Nota. X = nivel obtenido; Zona sombreada = nivel esperado

El candidato N°2 con iniciales J. M. P. en la presente evaluación de las competencias generales obtuvo un puntaje ponderado de 3.6 que se detalla en la Figura 6.

Figura 6

Puntuación ponderada de competencias del candidato N°2



e) Análisis general del candidato N° 2

A nivel *cognitivo* presenta un coeficiente intelectual en un nivel término medio (CI: 110). Su desempeño exitoso radica en seguir con laboriosidades básicas para su rol y resulta ser fructífero y productivo emplear buenas prácticas en los temas de capacitación por áreas enseñado por profesionales especializados, es centrado en aspectos prácticos. Su potencial está ligado a puestos de supervisión de equipos de trabajo por su capacidad de observación y análisis.

A nivel de personalidad se encuentra en contacto consigo mismo, reconoce sus emociones y sentimientos, es asertivo, su nivel de autoconcepto le permite demostrar seguridad en sus acciones teniendo exitosos resultados. Tiende a ser cauteloso, preciso, diplomático y conservador en situaciones novedosas. Es una persona analítica ya que emplea la escucha activa respetando los turnos, sin embargo, en ocasiones no defiende sus ideas con confianza y firmeza. Tiende a ser ordenado, organizado y es riguroso con lo planificado, cuestiona lo diferente ya que es una persona que le gusta mantenerse en el status quo. Su desempeño es parejo y utiliza métodos cabales, cuando no se realiza de tal forma suele disminuir su desempeño. Tiene herramientas adecuadas para gestionar niveles altos de estrés; buscando soluciones adecuadas a los problemas.

A nivel de las relaciones interpersonales tiene la habilidad de entender las emociones y conducta de los demás en situaciones concisas, llegando a tener una cercanía emocional con su entorno; asimismo, es una persona que coopera y es servicial con actividades que son de su interés. Suele demostrar a su entorno una imagen muy positiva de sí misma con el fin de obtener aprobación social.

f) Fortalezas y oportunidades de mejora

El candidato N° 2 con las iniciales J.M.P. en cuanto a las fortalezas más destacadas y percibidas en primera instancia es su liderazgo de tipo democrático. Es una persona analítica que se comunica de manera eficaz, asimismo tiende a organizar y planificar sus roles a desempeñar.

En cuanto a las oportunidades de mejora de J.M.P. Si bien es cierto se comunica de manera eficaz, sin embargo, no se le posibilita influenciar en sus coetáneos, le resulta complicado argumentar ideas, creencias o ideologías en situaciones nuevas, añadido a esto tiende a redundar en las ideas planteadas por el mismo. Se adjudica los logros grupales como mérito propio lo cual genera ambientes poco motivados.

g) Referencias laborales

Las referencias laborales del candidato N°2 se obtuvieron de dos representantes de organizaciones del sector retail, ambas personas refirieron respuestas diferentes, sin embargo, se expondrá aquella referencia alineada a sus resultados. En primera instancia sus habilidades están relacionadas con el compromiso, perseverancia y centrada en sus objetivos, este último trae a colación una oportunidad de mejora puesto que en ocasiones tiende a trabajar en la individualidad olvidándose del trabajo en equipo, y adjudicándose los logros. El motivo del cese laboral fue la culminación de las campañas por proyecto y su recontractación tendría que evaluarse con gerencia y recursos humanos.

h) Conclusiones

El candidato cumple medianamente con las competencias necesarias y requeridas por lo que se le considera **PARCIALMENTE APTO**. Para el puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior.

3.2.3. Informe Candidato N°3

a) Datos personales

Nombres y apellidos: D.B.H.

Grado de instrucción: Universitario completo

Cargo al que postula: Ejecutivo de Cuentas Senior

Fecha de evaluación: 04/03/2022

b) Resumen académico y profesional

Bachiller de la carrera universitaria de Ingeniería con especialización en CM y Active Executive en una universidad en Venezuela, de 30 años de edad. En la actualidad se encuentra laborando en una agencia de publicidad **La Naranja Media**", sin embargo, su disponibilidad es inmediata ya que ha anunciado que está en búsqueda de oportunidades laborales que le permitan crecer profesionalmente. Refiere tener 4 años de experiencia en el puesto de ejecutivo de cuentas y comercial en agencias de publicidad y marketing especializados en B2B y B2C, tiene experiencia llevando cuentas del sector financiero, automotriz e inmobiliario, este último lo lleva actualmente. Ha llevado cuentas como SENDA, NESTA (sector inmobiliario) y posee experiencia en el sector automotriz con marcas reconocidas en dicho giro comercial. Conoce plataformas y estrategias de SEO, SEM y Social Ads en nivel avanzado. Ha planificado estrategias de comunicación con el equipo de medios digitales. Ha elaborado propuestas de venta para las marcas de inmobiliaria, asimismo, monitoreando campañas de competencias directas de las inmobiliarias. Ha tenido a su cargo más de 8 personas por reemplazo temporal de su jefe directo. Actualmente se encuentra viviendo en Miraflores, esta de acuerdo con la modalidad mixta de trabajo, con las condiciones y beneficios laborales que la empresa le ofrece.

c) Observaciones generales

El evaluado asistió a todas las entrevistas virtuales de manera puntual. Se mostró callado y observador durante los primeros minutos de la reunión virtual, sin embargo, se fue acoplando de manera progresiva a la comunicación activa de los demás candidatos. Durante las entrevistas virtuales se mostró respetuoso con los otros candidatos y los moderadores, con buena predisposición, respondiendo de forma precisa y concisa sobre los temas en cuestión durante toda la entrevista. Tiende a pedir permiso para realizar diversas acciones lo cual denota que es una persona que respeta los espacios de diálogo de los demás. Su tono de voz en situaciones bajo presión o contextos nuevos tiende a disminuir con notoriedad y se percibió el uso de muletillas en sus argumentos, sin embargo, cuando está en su zona de confort se desenvuelve de forma óptima y eficaz. Refiere que desea trabajar en la empresa ya que en donde se encuentra laborando actualmente conoce todas las áreas y procesos, por lo cual desea expandirse y crecer profesionalmente. Se puede observar que es una persona empática, amable y positiva.

d) Resultados obtenidos

En la Tabla 6 se muestran todas las competencias evaluadas y obtenidas del candidato N° 3 marcadas con un aspa (X) respecto a los niveles esperados que se encuentran sombreados de manera vertical, igualmente, cada competencia contiene su definición en el ítem para un mejor entendimiento del mismo, se entiende entonces que el candidato evaluado con iniciales D.B.H. obtuvo en la mayoría de las competencias un nivel promedio, siendo estas las siguientes: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva e influencia y

negociación; asimismo, obtuvo un nivel superior en la competencia de organización, esta competencia se pudo apreciar y confirmar por jefatura puesto que lo entrevistaron.



Tabla 6

Niveles de competencias obtenidas por el candidato N° 3

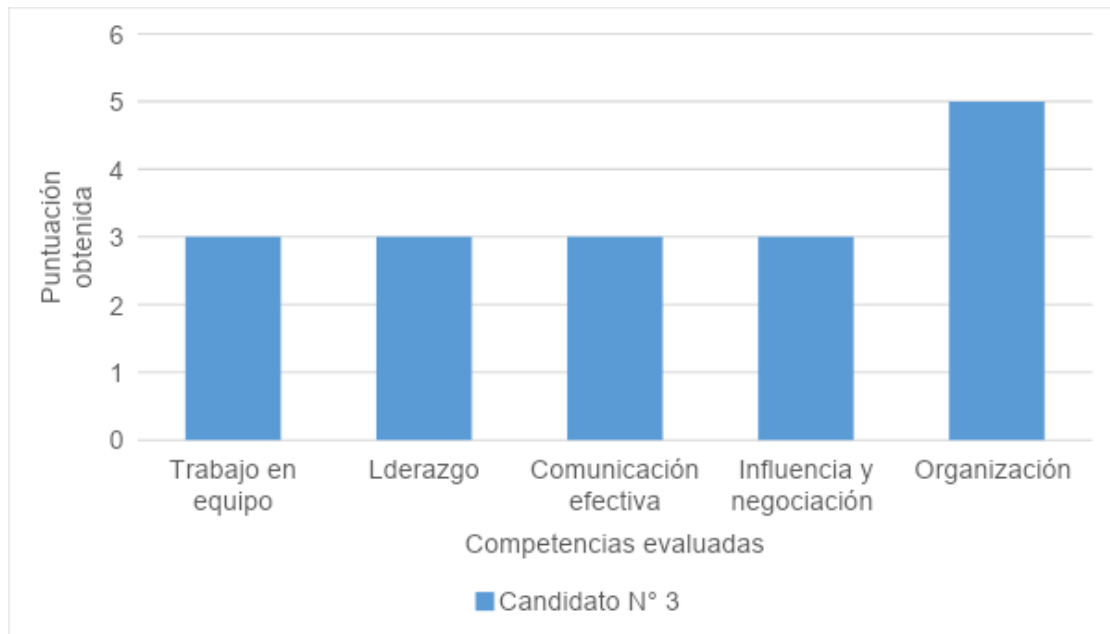
COMPETENCIA	NIVELES				
	Superior (5)	P. Superior (4)	Promedio (3)	P. inferior (2)	Inferior (1)
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.			X		
Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con visitar a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.			X		
Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar y entender al otro; y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.			X		
Influencia y negociación: Logra persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias mediante la aplicación del concepto ganar- ganar.			X		
Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	X				

Nota. X = nivel obtenido; Zona sombreada = nivel esperado

El candidato N° 3 con iniciales D. B. H. en la presente evaluación de las competencias generales obtuvo un puntaje ponderado de 3.4 representados en la Figura 7.

Figura 7

Puntuación ponderada de competencias del candidato N° 3



e) Análisis general del candidato N° 3

A nivel cognitivo presenta un coeficiente intelectual en un nivel término medio (CI: 97). Posee la habilidad de incorporar nuevos desafíos laborales con cierta rapidez, asimilando esta información para incorporar dentro de su bagaje cultural. Su pensamiento analítico le permitirá desenvolverse adecuadamente en diversos escenarios. Se comunicará dentro de lo esperado, haciendo uso de su bagaje cultural.

A nivel de personalidad es capaz de reconocer las emociones y sentimientos que experimenta y el motivo de los mismos, tiende a comunicarse de manera directa y respetuosa con su alrededor, su nivel de autoconcepto le

permite accionar de forma segura debido a que tiene bien establecido sus ideas y creencias, sin embargo, en situaciones novedosas se le dificulta responder de manera exitosa por lo que opta por buscar la aprobación de figuras de autoridad. Conoce cómo afrontar y sobrellevar el estrés, canalizando de forma correcta todo aquello que le aqueja, busca soluciones adecuadas a sus problemas.

A nivel de las relaciones interpersonales cuenta con habilidades sociales que le permiten entender, interactuar y relacionarse con sus coetáneos y superiores; así como percibir sus emociones y sentimientos y actuar de forma asertiva, asimismo, es una persona colaboradora y servicial en diversos ámbitos.

f) Fortalezas y oportunidades de mejora

El candidato N° 3 refiere que sus fortalezas más destacadas son su capacidad de trabajar en equipo, sus habilidades de planificación y organización de sus actividades diarias, semanales y mensuales.

En cuanto a sus oportunidades de mejora refiere tener poco control emocional en situaciones novedosas, tiende mucho a la meticulosidad en actividades laborales lo cual genera mayor inversión de tiempo pudiendo descuidar otras funciones.

g) Referencias laborales

Las referencias laborales del candidato N°3 fueron de dos empresas del sector de publicidad y marketing, una nacional y la otra internacional, exactamente de Chile. Respecto a sus fortalezas refirieron lo siguiente: sabe trabajar en equipo, es organizado y comprometido con los tiempos de los entregables par los clientes, es responsable en sus funciones y muy conversador

solo con personas de su confianza; sus oportunidades de mejora fueron las siguientes: Un mejor control de sus emociones en ocasiones ha sucedido que lo ha llevado a no responderle al cliente y quedarse como en shock, evidentemente no puede suceder ello. Respecto a su motivo de cese laboral fue la finalización contractual y su contratación se daría siempre y cuando evidencie una mejora en su comunicación.

h) Conclusiones

El candidato cumple medianamente con las competencias necesarias por lo que se le considera **PARCIALMENTE APTO**. Para el puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior.

3.3. Conclusiones

- En suma, este nicho empresarial no contaba con una política definida de adquisición de talento; es decir, se tenía un lineamiento medianamente estructurado. Además, existía un déficit de inversión económica y estratégica, lo que ocasionaba retrasos en los tiempos de ejecución, interrupción o anulación del proceso, en el peor de los casos. Todo ello conlleva a un incremento de los niveles de rotación en la empresa.
- Es fundamental conocer a profundidad la información sobre las necesidades del área que solicita el capital humano, sus objetivos y la interrelación que poseen con otras áreas. Consecuentemente, es importante conocer el flujo de todos los procesos y como interactúan con las competencias designadas y otros aspectos concernientes al puesto.
- Se concluye que emplear la metodología tradicional de las entrevistas, es decir, realizar preguntas convencionales y no encaminarla hacia objetivos

específicos, tiene como desventaja la obtención escasa de información sobre los conocimientos técnicos y competencias del candidato. Esta metodología tiende a la superficialidad y la evaluación sobre la periferia de las competencias. No existe un enfoque de evaluación integral ni introspectivo, lo cual debilita esta etapa en mención.

- Se observó que a través de las evaluaciones psicológicas se tiene noción de la personalidad de los candidatos o terna seleccionada. Estos datos permiten inspeccionar a profundidad y predecir el impacto que puede tener sobre las funciones del puesto. En conclusión, incorporar a personas que presenten ciertos rasgos o síntomas de un trastorno de personalidad u otras afecciones psicológicas pueden afectar considerablemente la cultura y el clima organizacional. Asimismo, las entrevistas y dinámicas grupales nos permiten observar y evaluar las competencias requeridas dentro del rol, además de confirmar o desestimar algún indicador observado en las evaluaciones psicológicas. Por ejemplo, un candidato nos puede decir que su mayor fortaleza es la comunicación, asimismo su batería psicológica lo afirma, sin embargo, cuando realizamos una sustentación de argumentos tenemos una persona que no emite un mensaje claro y persuasivo ante los demás.
- Se pudo apreciar cómo la era digital calaba en los procesos de gestión humana, casi como una obligación y como se volcaba finalmente en una necesidad vital en las organizaciones frente a la pandemia suscitada en el 2019. Salir de la zona de confort por parte de los directivos que lideran las organizaciones de esta época juega un papel muy importante referente a la capacidad de la empresa en adaptar y moldear sus niveles operativos

y administrativos al mundo digital. Por ende, los procesos de adquisición de personal no pueden ser ajenos a esta realidad.

- Finalmente, el candidato N°1 que responde a las iniciales de D.P.V., cumple con lo requerido en cuanto a criterios objetivos por parte de los evaluadores. La elección radicó principalmente en el rango salarial, el nivel de competencias desarrolladas dentro del promedio superior, el nivel de CI y CE en ambas evaluaciones, siendo puntajes reales y no mermados por los indicadores de validez.

3.4. Análisis y recomendaciones

A continuación, se expondrá un análisis de los pasos del proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior con el fin de entender la elección del candidato N° 1.

El proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Ejecutivo de Cuentas Senior tuvo un total de 65 candidatos interesados en obtener el puesto, sin embargo, 3 candidatos mostraron los requisitos adecuados, habilidades técnicas y competencias dentro del promedio y promedio superior. Estos candidatos fueron presentados como terna a las áreas competentes. El candidato N°1 está **apto** para el puesto ya que cumple con el perfil solicitado a comparación de los otros dos candidatos. Tomando en cuenta los filtros preliminares, el candidato N°1 desde su postulación realizó una breve reseña de su perfil precisando estudios profesionales, expectativa salarial y todo lo solicitado en la publicación laboral a través del correo electrónico, se considera un punto a favor en comparación con los otros candidatos.

Al realizar el filtro telefónico: los tres candidatos brindaron sus datos requeridos con precisión, sin embargo, hubo diferencias en las expectativas

salariales de los mismos. El candidato N°1 refirió un monto que se encontraba dentro del rango que la empresa manejaba dentro de sus políticas salariales. De manera análoga, el candidato N° 2 al comentarnos su remuneración se observó una brecha considerable muy por encima de lo esperado lo cual generó que su postulación se viera detenida, sin embargo, el candidato accedió a una disminución del monto inicial en un 33% ajustándose al máximo del salario ofrecido por la empresa. Esto tampoco fue favorable, ya que, si se presentase a corto plazo una oportunidad laboral con una remuneración más elevada, podíamos tener una fuga de talento. Por último, el candidato N°3 también se encontraba en cuanto a su rango salarial en el monto máximo que podía entregar la empresa. Por lo tanto, no se le podía ofrecer una línea de crecimiento y/o desarrollo profesional en su puesto.

Dentro de las entrevistas virtuales los tres candidatos se presentaron acorde a la situación, fueron puntuales, mantuvieron posturas respetuosas y una comunicación óptima con los entrevistadores y asertiva entre los mismos. El candidato N°1 presentó y expuso sus preguntas acordes a lo solicitado, tuvo un nivel promedio superior en cuanto al manejo de situaciones de complejidad y sustento de ideas o conceptos propios del perfil. Cabe mencionar que el candidato N°2 se explaya y/o extendía su sustento incluso encaminando hacia otros temas afines, dentro del perfil se necesitaba una persona capaz de analizar y sintetizar la información para brindarle al cliente externo ya que se contaba con un tiempo exacto, existía la probabilidad que el candidato no logre este objetivo. Respecto al candidato N°3 no presentó dificultades en su comunicación sino hasta que se plantearon preguntas novedosas que requerían de cierto análisis y síntesis, percibidos en las respuestas que no eran inmediatas incluso tornándose

una entrevista muy direccionada, solicitando información ya que no existía una fluidez.

En las evaluaciones psicológicas los tres candidatos mostraron un nivel promedio en adelante, sin embargo, quien destacó fue el candidato N°1, en primera instancia su nivel de inteligencia estaba dentro del promedio superior, por ello se pudo predecir que responderá de forma idónea a la resolución de los conflictos, tiene la predisposición de aprender nuevas funciones en la praxis, tiene potencial en áreas administrativas y a su vez en cargos de jerarquía alta. Respecto a sus habilidades sociales es una persona empática, que utiliza la asertividad como un tipo de comunicación, es locuaz y cohesionado a su entorno de trabajo, y usualmente suele tomar el papel de líder.

Por otro lado, en las pruebas administradas hacia el candidato N°2 los indicadores de validez hicieron una diferencia y sustentaron actitudes vistas en las entrevistas con Recursos Humanos, por ejemplo, según los datos numéricos, este candidato mostró una impresión muy positiva de él, esto nos indica que deseaba crear una imagen muy favorable ante los evaluadores, parte del objetivo del candidato es venderse a las organizaciones como el más idóneo para el puesto, sin embargo, se debe entender que la perfección no existe dentro de los parámetros humanos.

Respecto a sus referencias laborales, todos los candidatos finalistas tuvieron remisiones esperadas a la vacante, precisando, en el caso del candidato N°1 quien fue su encargada de área de una empresa de marketing digital brindó ciertas fortalezas ajustadas a las necesidades del cliente externo. Finalmente, como se puede apreciar y percibir en los gráficos y tablas expuestos a lo largo de la investigación, los candidatos N°2 y N°3 cumplieron con casi todos los

requisitos para el perfil, sin embargo, en las dinámicas grupales lideradas por el CEO, donde se buscaba apreciar la ejecución de las competencias, se pudo visualizar en el candidato N°2 obtener las respuestas en internet evidenciando un rompimiento de las reglas estipuladas al inicio de la dinámica lo cual nos indica un nivel bajo en cuanto a su ética profesional; por otro lado el candidato N°3 al sustentar su postura frente a sus pares no pudo ser pulcro y persuasivo por lo que no tomaron en cuenta sus respuestas. Otra premisa de selección por parte de gerencia es el rango salarial, el candidato N° 1 se encontraba en el nivel mínimo y es un factor determinante para las contrataciones de personal a diferencia del candidato N°2 y N°3.

De manera seguida, las recomendaciones establecidas a continuación responden a las conclusiones explicadas con anterioridad:

- a. Implementar políticas o, en caso de existir un proceso de reclutamiento y selección tradicional, modificarlo hacia un enfoque basado en competencias. La adopción del modelo de gestión por competencias resultará en la elección del candidato idóneo. Esto implica seleccionar a una persona con aptitudes y actitudes altamente competentes al rol, alineada con los objetivos y la cultura organizacional. Como consecuencia, se espera una disminución considerable en los niveles de rotación de personal.
- b. Estudiar y analizar las escalas más actuales de remuneraciones en el mercado laboral, específicamente relacionadas con el sector de marketing y publicidad, tiene como objetivo generar buenas

prácticas en sus políticas salariales. La intención es reducir las brechas salariales en comparación con otras agencias digitales.

- c. Modificar los procesos inductivos de la organización, focalizándose especialmente en el área que gestiona el capital humano. Esto se logrará mediante la digitalización del contenido utilizando herramientas digitales como Figma o Miro. Asimismo, se propone ejecutar capacitaciones trimestrales a cargo de la gerencia general, directivos o jefaturas dirigidas al área que administra el capital humano. Estos líderes poseen un profundo conocimiento de la organización y su procesos. El propósito es obtener una comprensión integral de los lineamientos generales de la organización y, al mismo tiempo, reclutar y seleccionar personal eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades empresariales.
- d. Considerar la implementación del método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultados) como parte integral del proceso de entrevistas por competencias. Este enfoque estructurado permitirá una evaluación más precisa y detallada de las habilidades y comportamientos de los candidatos en situaciones específicas relacionadas con sus roles. Al incorporar preguntas basadas en esta metodología durante las entrevistas, se facilita la identificación de experiencias pasadas, acciones tomadas y resultados obtenidos, brindando una visión más completa de las competencias requeridas para cada perfil de puesto. Esta estrategia contribuirá a seleccionar candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también demuestran

habilidades prácticas y comportamientos alineados con las metas organizacionales.

- e. Incorporar al proceso de selección un paso importante: la administración de una batería psicológica mediante plataformas virtuales que permitan la agilización y optimización de la obtención de resultados. Con el fin de hacer más eficiente y eficaz la elección de la terna o candidatos finalistas alineados al perfil. Además, se recomienda mantener las entrevistas y dinámicas grupales, ya que pueden ser factores que determinan si una persona actúa con coherencia y, por ende, si está preparada psicológicamente para el puesto en requisición.
- f. Adaptar los procesos de adquisición de talento humano a la digitalización; es decir, virtualizar cada acción de dicho proceso. Se recomienda usar herramientas digitales tales como Google Meet, Zoom, Slack, plataformas de evaluación psicológica, WhatsApp Web, Microsoft Office, Miro, Mural, Kahoot, Figma, entre otros. Esto, permitirá mantener a la vanguardia a las organizaciones y, por otro lado, optimizar los tiempos de entrega de las vacantes solicitadas.

REFERENCIAS

Acuña, G. (2021). *Análisis y propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en una empresa del rubro metal mecánico*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22214/ACU%c3%91A_HERRERA_GIANCARLO_ANALISIS_PROPUESTA_MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*, Tomo I. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*, Tomo III. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (Éd.) (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Granica S.A.

Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Granica.

Aguilera et. al. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, (40), 63-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>

Arteaga et. al. (2018). *Buenas prácticas en la adquisición del talento. Sector de Bebidas No Alcohólicas*. [Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12703/ART_EAGA_BRIGNETI_PRACTICAS_BEBIDAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Babativa, D. (2017). Programa de especialización en alta gerencia. Fondo editorial Areandino.

Bravo, W. y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41- 56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

Chávez- Toledo, L. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Rev. Perspectiva*, 19(4), 553–558. http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/review/614-133-2215-1-4-20190131.pdf

Chiavenato, I. (Éd.) (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

De La Torre, C. y De la Torre, M. (2017). SEO y SEM. *SCProgress*. Recuperado de <https://www.scprogress.com/NOTICIAS/e-commerce9-20170918.pdf>

Evalart. (13 de enero de 2023). El test de Wonderlic: uso, características y pruebas alternativas. Blog de Evalart. <https://evalart.com/es/blog/el-test-de-wonderlic-usos-caracteristicas-y-pruebas-alternativas/#:~:text=El%20test%20de%20Wonderlic%20fue,r%3D0.90%20y%200.95%20respectivamente>.

Franco, K. (2021). Propuesta de Mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección de personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57476/Franco_RK_M-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.

Fuentes, S. (2020). Estrategia de selección de personal; para el mejoramiento de la competitividad laboral de la empresa Perú Legendario SAC. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7233/Fuentes%20Herrera%2c%20Sandra%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*, (27), 162-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Gavilano, J. (2018). *Implementación del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de Piura de acuerdo a la ley de servicio civil*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio institucional UNP. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1688/ADM-GAV-VIL-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall.

Gonzales, A. (2022). Implementación de un modelo de entrevista por competencias en la selección de personal docente de una universidad privada. [Trabajo de suficiencia profesional para licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia] Repositorio UPCH. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/11668/Implementacion_GonzalesAsencio_Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, M. (2008). *Estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento lógico de los profesores generales integrales de secundaria básica en formación inicial*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.

Gutiérrez, J. (2013). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. *Sinergia e Innovación*, 0(15).

Jaramillo y Urquiza. (2018). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de San Pablo]. Repositorio institucional UCSP. http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15610/1/JARAMILLO_CH%c3%81VEZ_ROS_PRO.pdf

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Prentice Hall.

López, J. (2014). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones RIALP S.A.

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio URL. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>

Manuel, J. (2019). *Los procesos y estrategias de reclutamiento, atracción y selección de perfiles IT en el AMBA*. [Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Institucional UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2119_GiacconeJM.pdf

Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225 – 242. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241/418>

Mendoza, C. (2022). *Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto de una empresa minera*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cayetano Heredia]. Repositorio institucional UPCH. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12488/Proceso_MendozaCerron_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moreno, R. (2021). *Publicidad en redes sociales [Curso práctico]. Aprende cómo anunciar tu marca con Facebook, Instagram, YouTube y Pinterest Ads*. Ra-Ma.

Percy, I. y Martínez, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Ciencias Holguín*, 29(1),1027-2127. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/181574471001.pdf>

Rodríguez, G. y Pacheco, J. (2009). Lineamientos para una modelo de gestión de las empresas y proyectos con orientación empresarial en la Universidad de los Andes. *Visión Gerencial*, 2 (julio- diciembre), 369 -382. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545881014.pdf>

Rodríguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC.

Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. [Trabajo de fin de grado, Universidad Miguel Hernandez del Eche]. Repositorio UMHE. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Rubió, T. (2016). *Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.

Top position (s.f.). Manual de iniciación al SEO. Recuperado de www.topposition.com

Ugarriza y Pajares. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario del Ice BarOn ICE:NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, (8), 11-58.

Uriarte, S. (2010). *Manual de entrevistas efectivas*. Grupo SDH.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.

Veintimilla, J. y Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Bol. Redipe*, 6(3), 172 – 193. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>

Velásquez, P. (2015). *Evaluación de las competencias emocionales de los profesores tutores del Colegio San Agustín de Lima, en función a los resultados de la aplicación del inventario de inteligencia emocional baron (I-CE)*. [Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa]. Repositorio institucional PIRHUA. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2470/MAE_EDUC_173-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1: Autorización para uso de candidatos del proceso de reclutamiento y selección



| innovación y transformación digital |

Carta de aceptación de trabajo de investigación

Lima, 04 de abril de 2022

Dr.:

LISLE SOBRINO CHUNGA
Decano de la Facultad de Psicología y Humanidades

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que la Srta. **Caroline Daphne Zavaleta Galindo**, con DNI N° **77478777**, Bachiller de la carrera profesional de Psicología de la Universidad que usted representa, ha sido aceptada en **EUREKA MARKETING DIGITAL S.A.C.**, para que pueda realizar su trabajo de investigación para optar el grado de Licenciatura.

Atentamente,

GUSTAVO LÚCAR BERNINZON
GERENTE GENERAL
N° DNI 10304464

ANEXO 2: Pruebas Psicológicas Candidato 1

Ice Baron

Evalúa la inteligencia emocional, para mantener una salud emocional adecuada.

Resultado: CE - Promedio ●

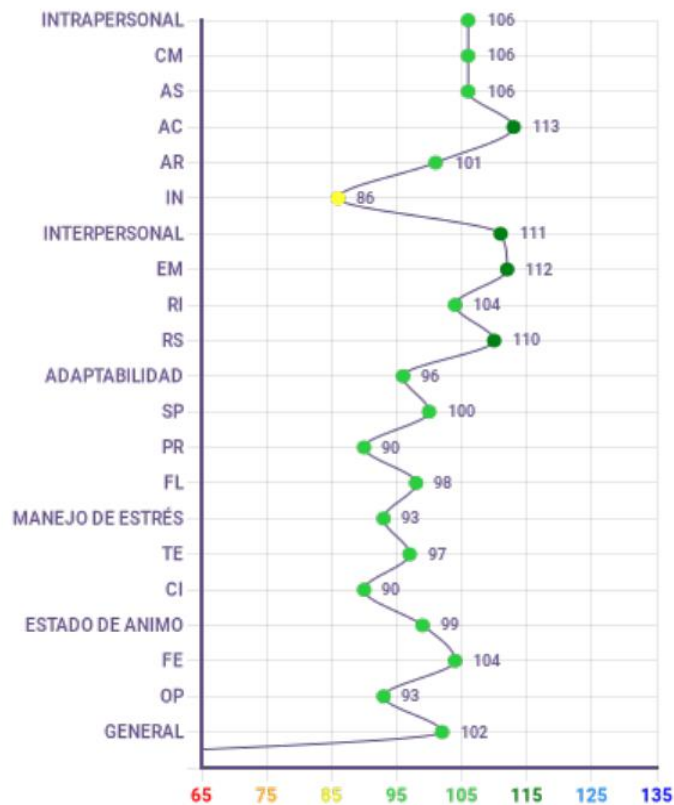
Darwin Pita

DNI: 38123672

Edad: 25 años

Correo: pita.darwin@gmail.com

RESULTADO



Niveles de Capacidad Emocional

0 - 69 ● Extremadamente Baja
Cap. Emoc. inusualmente deteriorada

70 - 79 ● Muy Baja
Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada

80 - 89 ● Baja
Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar

90 - 109 ● Promedio
Capacidad Emocional adecuada

110 - 119 ● Alta
Capacidad Emocional bien desarrollada

120 - 129 ● Muy Alta
Cap. Emoc. extremadamente bien desarrollada

130 a Más ● Marcadamente Alta
Cap. Emoc. muy bien desarrollada

- Pruebas de personalidad

Indicadores de Validez

Indice de inconsistencia	1	Válido
Porcentaje de Omisión	0	Válido
Impresión Positiva	108	
Impresión Negativa	103	

• Prueba de inteligencia

WONDERLIC

Evalúa inteligencia relacionada a la capacidad de resolución de problemas.

Resultado: Superior al término medio ●

RESULTADOS



● Correctas: 24 ● Erróneas: 3 ● Omitidas: 23

- 0 - 8 ● Deficiente
Cap. Emoc. inusualmente deteriorada
- 9 - 16 ● Inferior al término medio
Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada
- 17 - 20 ● Término medio
Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar
- 21 - 24 ● Superior al término medio
Capacidad Emocional adecuada
- 25 - 50 ● Superior
Capacidad Emocional bien desarrollada

ANEXO 3: Pruebas Psicológicas Candidato 2

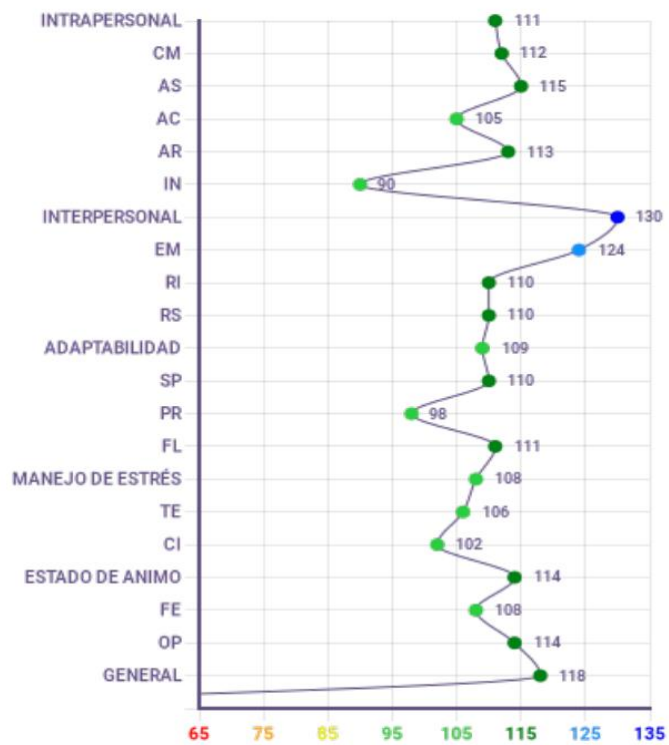
- Prueba de personalidad

Ice Baron

Evalúa la inteligencia emocional, para mantener una salud emocional adecuada.

Resultado: CE - Alta ●

RESULTADOS



Niveles de Capacidad Emocional

0 - 69 ● Extremadamente Baja Cap. Emoc. inusualmente deteriorada	110 - 119 ● Alta Capacidad Emocional bien desarrollada
70 - 79 ● Muy Baja Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada	120 - 129 ● Muy Alta Cap. Emoc. extremadamente bien desarrollada
80 - 89 ● Baja Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar	130 a Más ● Marcadamente Alta Cap. Emoc. muy bien desarrollada
90 - 109 ● Promedio Capacidad Emocional adecuada	

Indicadores de Validez

Indice de inconsistencia	3	Válido
Porcentaje de Omisión	0	Válido
Impresión Positiva	115	
Impresión Negativa	93	

- **Prueba de inteligencia**

WONDERLIC

Evalúa inteligencia relacionada a la capacidad de resolución de problemas.

Resultado: Término medio ●

RESULTADOS



● Correctas: 18 ● Erróneas: 6 ● Omitidas: 26

- 0 - 8** ● Deficiente
Cap. Emoc. inusualmente deteriorada
- 9 - 16** ● Inferior al término medio
Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada
- 17 - 20** ● Término medio
Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar
- 21 - 24** ● Superior al término medio
Capacidad Emocional adecuada
- 25 - 50** ● Superior
Capacidad Emocional bien desarrollada

ANEXO 4: Pruebas Psicológicas Candidato 3

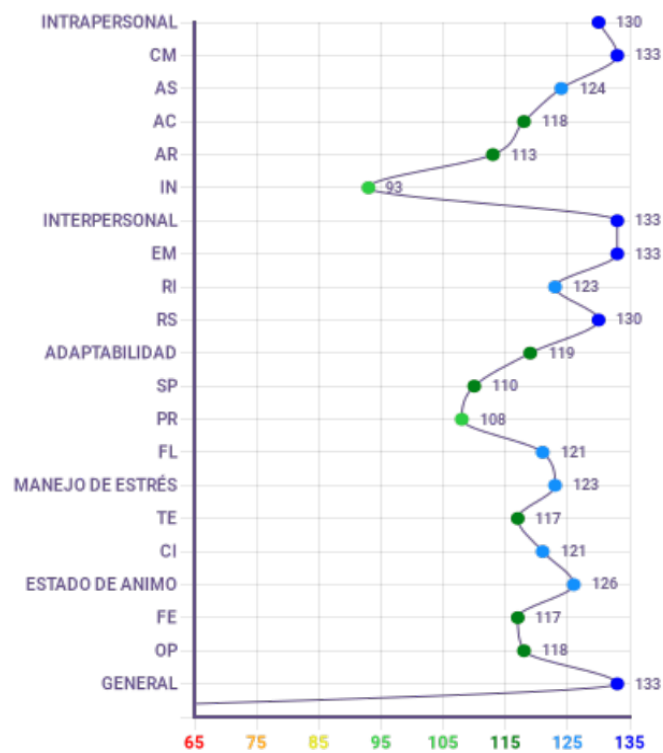
- Prueba de personalidad

Ice Baron

Evalúa la inteligencia emocional, para mantener una salud emocional adecuada.

Resultado: CE - Marcadamente alta ●

RESULTADOS



Niveles de Capacidad Emocional

0 - 69 ● Extremadamente Baja Cap. Emoc. inusualmente deteriorada	110 - 119 ● Alta Capacidad Emocional bien desarrollada
70 - 79 ● Muy Baja Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada	120 - 129 ● Muy Alta Cap. Emoc. extremadamente bien desarrollada
80 - 89 ● Baja Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar	130 a Más ● Marcadamente Alta Cap. Emoc. muy bien desarrollada
90 - 109 ● Promedio Capacidad Emocional adecuada	

Indicadores de Validez

Indice de inconsistencia	7	Válido
Porcentaje de Omisión	0.8	Válido
Impresión Positiva	128	
Impresión Negativa	108	

- **Prueba de inteligencia**

WONDERLIC

Evalúa inteligencia relacionada a la capacidad de resolución de problemas.

Resultado: Término medio ●

RESULTADOS



■ Correctas: 18
 ■ Erróneas: 10
■ Omitidas: 22

- **0 - 8 Deficiente**
 Cap. Emoc. inusualmente deteriorada
- **9 - 16 Inferior al término medio**
 Cap. Emoc. extremadamente sub-desarrollada
- **17 - 20 Término medio**
 Cap. Emoc. sub-desarrollada, necesita mejorar
- **21 - 24 Superior al término medio**
 Capacidad Emocional adecuada
- **25 - 50 Superior**
 Capacidad Emocional bien desarrollada

ANEXO 5: Formato de entrevistas por competencias

Candidato	
1. Presentación del reclutador	
El día de hoy vamos a tener una entrevista breve, el objetivo es poder conocerte un poco más, también conocer tus intereses y motivaciones en función a la posición de Ejecutivo de Cuentas Senior.	
2. Preguntas sobre la empresa	
Bueno candidato ¿Has escuchado anteriormente sobre la empresa? (caso contrario comentar sobre la empresa) Objetivo: Validar proactividad e interés en la empresa → identificando si ha leído algo sobre la empresa antes de su entrevista.	
3. Validación del perfil, experiencia en el puesto, entre otros. (CV)	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuéntame por qué decidiste estudiar tu carrera? - Coméntame ¿cómo decidiste ser Ejecutivo de Cuentas? - ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia como Ejecutivo de Cuentas? (# de cuentas que ha llevado, sector de experiencia: inmobiliarias, educativa u otros.) - ¿Has trabajado anteriormente para alguna agencia de marketing y publicidad? - Coméntame sobre los lugares que has trabajado anteriormente y las funciones que desempeñaste (si está trabajando actualmente por qué deseas cambiar) - Cuéntame, ¿Quiénes han conformado tu equipo de trabajo al laborar en las agencias de marketing y publicidad? - Descríbeme de manera particular ¿Cuáles son las funciones de un ejecutivo de cuentas nivel seniority? - ¿Has utilizado plataformas de SEO, SEM y Social Ads? Ejemplifícalo. - ¿Has visto previamente temas de liderazgo y manejo de clientes difíciles? 	
4. Validación de habilidades blandas (Metodología STAR)	
- Cuéntame una situación en la que hayas tenido que aprender una tarea o función de un tema totalmente nuevo para ti.	

- Cuéntame una situación donde le tocó supervisar a alguien con una personalidad compleja de conducir y como resolvió este problema.
- Cuéntame acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizó para convencerlo y lograr su colaboración? ¿Cuál fue el resultado?
- Cuéntame una situación o evento en el que te hayas comprometido con algo y este compromiso te haya sido muy difícil de cumplir.
- Cuéntame ¿qué estrategias usas para organizarte día a día sobre todo ahora en la pandemia? Formas de organización (Status, Slack)
- Cuéntame una situación en la que hayas estado con tu equipo de social media y haya surgido un gran problema.
- Coméntanos sobre alguna propuesta o iniciativa innovadora que hayas propuesto en alguna organización a la cual hayas pertenecido.
- Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?

5. Validación de disponibilidad y condiciones laborales (nuevamente para certificar que se entendió la información en el primer filtro)

- ¿Cuentas con disponibilidad para realizar trabajo remoto de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.? (Nosotros nos encontramos en Surco, mencionar por el momento una modalidad híbrida por la coyuntura actual)
- Ahora culminada la entrevista, nos gustaría agradecerte por tu tiempo y comentarte las fases del proceso de selección (después de esta entrevista, seleccionaremos a los que pasen a una siguiente etapa que será una entrevista con jefatura de la posición; y de no ser seleccionado de todas maneras lo comunicaremos mediante un correo y/o llamada).
- ¿Antes de despedirnos, tienes alguna duda adicional?

ANEXO 6: Formato De Referencias Laborales

REFERENCIAS LABORALES – EUREKA CREW	
Candidato	
Evaluador(a)	
Cargo al que postula	
Fecha	
1ERA REFERENCIA LABORAL	
Empresa	
Nombre de informante	
Cargo de informante	
Puesto del candidato	
¿Cuáles son las fortalezas de D.P.V.?	
¿Cuáles son las oportunidades de mejora de D.P.V.?	
¿Cuál fue el motivo del cese laboral?	
¿Volvería a contratarlo? ¿Por qué?	
Observaciones o datos adicionales	

