

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Competencias del perfil de egreso de psicología en el sector de
recursos humanos

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de
Licenciado en Psicología que presenta:

Kevin Cristiam Mori Cubas

Asesor(a):

Blanca Angelit Guzmán Chávez

Lima, 2024

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Blanca Angelit Guzmán Chávez, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Competencias del perfil de egreso de psicología en el sector de recursos humanos** del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Kevin Cristiam Mori Cubas

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **9%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el (19/11/2024)
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 20 de noviembre del 2024

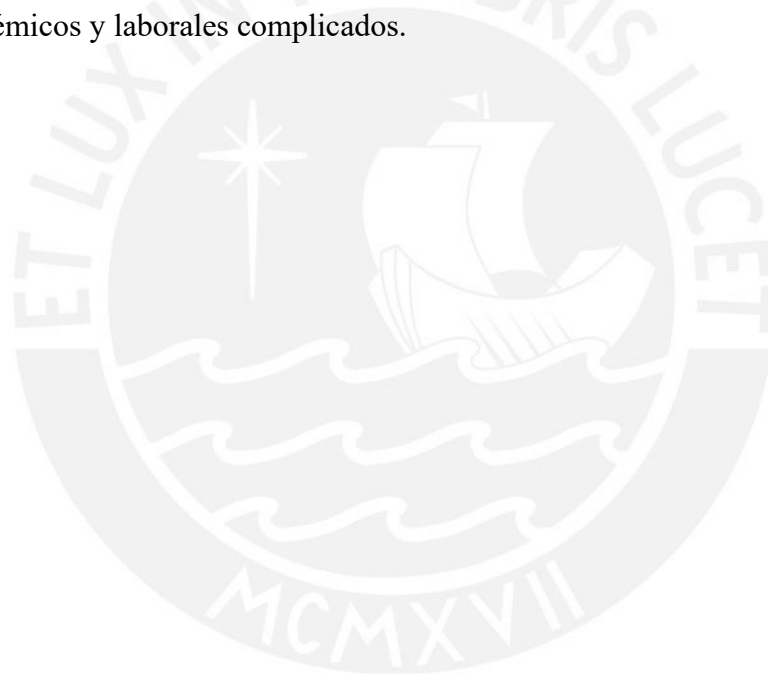
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Guzmán Chávez, Blanca Angelit	
DNI: 07401065	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9105-0606	<i>B. Angelit Guzmán Ch.</i>

Dedicatoria y agradecimientos

Ante todo, deseo agradecer y dedicar este objetivo a mis padres, Maria y Wilians, por el gran apoyo que recibí desde el inicio de mi carrera profesional. Fueron la motivación e inspiración para esforzarme a conseguir mis metas y mejorar como profesional. Acompañado a ellos, también agradecer y dedicar el trabajo a mis hermanos mayores, Renzo y Samy, quienes me apoyaron incondicionalmente, motivaron y animaron a seguir esforzándome por mis sueños y metas.

Adicionalmente, quisiera agradecer a mi asesora Angelit por su dedicación y guía en el desarrollo de este trabajo. Gracias por el tiempo brindado, paciencia y recomendaciones no solo en este proyecto, sino, también, en mi campo laboral.

Por último, quisiera agradecer a mis amistades que fueron apoyo y fe en mí en los momentos académicos y laborales complicados.



Resumen

El presente trabajo aborda la mejora en los procesos de reclutamiento y selección en una empresa industrial líder en América Latina, considerando tres competencias clave: Diagnóstica, Interviene y Evalúa. Inicialmente, el diagnóstico situacional evidenció deficiencias en la selección de personal operativo, caracterizadas por procesos rápidos y de baja calidad que generaron alta rotación, costos innecesarios y un clima laboral deteriorado. El análisis diagnóstico permitió identificar que la falta de claridad en los requerimientos y la ausencia de estrategias atractivas afectaban la captación de candidatos adecuados. En la competencia Interviene, se implementaron estrategias de reclutamiento más inclusivas y personalizadas, como la adaptación de publicaciones laborales y el uso de plataformas alternativas (redes sociales y referidos), como resultado de estas implementaciones se evidenció un aumento en la cantidad y calidad de postulantes. Además, humanizar el trato hacia los candidatos mejoró su percepción del proceso, fomentando una mayor conexión con la empresa y logrando un impacto positivo en los indicadores de reclutamiento y selección. Finalmente, en la competencia Evalúa, se utilizó una combinación de herramientas cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (Net Promoter Score - NPS) para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Los resultados mostraron una mejora en la atracción de postulantes y calidad en las contrataciones, con una reducción en la rotación lo cual ayudó a optimizar los procesos y fortalecer la imagen corporativa. Las competencias evaluadas mostraron lo importante de humanizar los procesos de reclutamiento y selección, garantizando un equilibrio entre los objetivos organizacionales y el respeto hacia los candidatos.

Palabras clave: Diagnóstica, interviene, evalúa, optimización de procesos, gestión del talento.

Abstract

This paper addresses the improvement of recruitment and selection processes in a leading industrial company in Latin America, considering three key competencies: Diagnose, Intervene and Evaluate. Initially, the situational diagnosis revealed deficiencies in the selection of operational personnel, characterized by fast and low quality processes that generated high turnover, unnecessary costs and a deteriorated work environment. The diagnostic analysis identified that the lack of clarity in the requirements and the absence of attractive strategies affected the recruitment of suitable candidates. In the intervene competition, more inclusive and personalized recruitment strategies were implemented, such as the adaptation of job postings and the use of alternative platforms (social networks and referrals), as a result of which there was an increase in the quantity and quality of applicants. In addition, humanizing the treatment of candidates improved their perception of the process, fostering a greater connection with the company and achieving a positive impact on recruitment and selection indicators. Finally, in the evaluate competition, a combination of qualitative (interviews) and quantitative (Net Promoter Score - NPS) tools were used to evaluate the effectiveness of the strategies implemented. The results showed an improvement in the attraction of applicants and quality in hiring, with a reduction in turnover.

Key words: Diagnose, intervene, evaluate, process optimization, talent management.

Tabla de contenido

Dedicatoria y agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	4
Presentación general.....	6
Actividades referidas a las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa	7
Competencia Diagnóstica.....	7
<i>Descripción de las actividades</i>	7
<i>Reseña teórica</i>	9
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	11
Competencia Interviene	12
<i>Descripción de las actividades</i>	12
<i>Reseña teórica</i>	17
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	19
Competencia Evalúa.....	23
<i>Descripción de las actividades</i>	23
<i>Reseña teórica</i>	25
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	28
Conclusiones	32
Referencias	36

Presentación general

En este documento, se ahondará en las principales actividades que realicé en prácticas preprofesionales con el fin de evidenciar el desarrollo de las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa del perfil de egreso de Licenciatura en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Las prácticas preprofesionales fueron en una empresa industrial líder en América Latina enfocada en la fabricación y comercialización de envases de polietileno tereftalato (PET). El área donde se desarrollaron las prácticas preprofesionales fue en recursos humanos, específicamente en Reclutamiento y Selección.

En esta área, las principales tareas estuvieron divididas en dos procesos: reclutar y seleccionar. En la primera, los perfiles de los puestos, bolsas de trabajos y comunicación directa con los candidatos eran elementos fundamentales para garantizar que el proceso de reclutamiento se realice adecuadamente. Mientras que, en la segunda, los filtros de las habilidades requeridas para el puesto, entrevistas personales y grupales, evaluaciones técnicas, y documentación técnica, legal y médico del postulante eran vitales para que se concluya con el proceso de selección. Mi función principal como practicante era ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de manera adecuada en 4 puestos operativos y administrativos.

Durante este tiempo, enfrenté obstáculos como la elevada rotación de personal y la ausencia de empatía en los procesos, pese a esto, pude implementar iniciativas que mejoraron la calidad de las selecciones de personal y la experiencia de los postulantes. Por medio de un diagnóstico situacional, identifiqué áreas de mejora y propuse cambios que humanizaron el proceso de selección, lo cual aumentó el interés de los candidatos; si bien hubo cierta resistencia a las nuevas tecnologías, este proceso me enseñó la importancia del diálogo y colaboración entre áreas para lograr un proceso más humano y eficiente.

En este escrito, se explicará a detalle mi experiencia en ambos procesos, así como las adversidades y aprendizajes adquiridos, entre los que resaltó la visión integral de la importancia del capital humano en una organización, que refuerza mi compromiso con la humanización del trabajo y la ética profesional en el ámbito organizacional.

Actividades referidas a las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa

Competencia Diagnóstica

Descripción de las actividades

En toda organización, se otorga importancia al capital humano desde el área de Recursos Humanos, ya que es el pilar fundamental del éxito empresarial y un factor clave en el crecimiento y desarrollo organizacional (Chiavenato, 2011). Dentro de dicha área, se manejan diversas estrategias que permiten la identificación, atracción, retención y desarrollo del talento humano. Para lograrlo, es necesario enfocar las estrategias en la labor de reclutamiento y selección, pues a partir de ambos se identifican y añaden colaboradores con alto potencial para el crecimiento corporativo.

En este contexto, la principal actividad realizada fue un diagnóstico situacional del proceso de reclutamiento y selección. Este diagnóstico permitió identificar áreas de mejora en la gestión del capital humano, especialmente en los procesos de incorporación y selección de nuevos colaboradores para las diversas áreas de la organización (producción, administración, jefatura, etc.). En ese sentido, el proceso de reclutamiento y selección suele variar dependiendo del tipo de puesto, utilizando información sobre la empresa, los requerimientos, y la posición a cubrir.

En primer lugar, se sabe que en el proceso de selección, se debe evaluar de manera detallada el perfil del candidato, ya que este debe cumplir con ciertas características que estén en línea con la cultura organizacional de la empresa (Chiavenato, 2011; Dolan et al., 2007). Sin embargo, en los puestos de producción de esta empresa, se observó que el proceso era rápido, no empático y de baja calidad debido a que estos puestos no suelen considerarse importantes por factores como la educación básica de los postulantes, los bajos ingresos salariales y los pocos beneficios ofrecidos (Buitrago, 2018).

En segundo lugar, respecto al proceso de selección, hubo un incremento en el

nivel de rotación de personal debido a que el área buscaba cubrir rápidamente los requerimientos de personal disminuyendo la calidad del proceso, lo que resultó en una selección y contratación ineficiente (Nisir et al., 2022; Pacheco et al., 2017). Asimismo, este personal seleccionado por diversas razones no permanecía en la empresa por más de 3 o 6 meses, lo que generaba gastos mayores para la empresa en función a la inversión realizada en el colaborador.

En tercer lugar, en diversas ocasiones, se contrataba personal operativo que no presentaba el perfil requerido debido a un proceso inadecuado o requerimientos no claros por parte del cliente, generando el retiro del personal a las pocas semanas, lo cual, ocasionaba un incremento en los gastos para capacitación y ascensos por necesidad de la empresa (Zumba, 2020). Lamentablemente en muchos de estos ascensos, el personal no se encontraba capacitado para el puesto, generando un bajo desempeño y productividad.

En relación con ello, Toyama (2009) y Villanea (2009), señalan que un reclutamiento deficiente genera costos innecesarios de tiempo, dinero y otros recursos, lo que provoca la necesidad de contratar empresas externas para cubrir la falta de personal. Por otra parte, genera molestias entre los clientes internos, debido al bajo desempeño del área al no cumplir con los requerimientos de personal necesario para las plantas (Nisir et al., 2022). Este problema era recurrente cuando comencé a laborar en la empresa, ya que el área necesitaba cubrir urgentemente diversas vacantes en varias plantas y no había muchas postulaciones.

Ante la vulnerabilidad de estos puestos, los procesos se manejan sin el respeto adecuado hacia los postulantes, lo que genera resultados de baja calidad e indeseados, como una alta rotación de personal, conflictos internos y mal clima laboral en las plantas. Por ello, dentro de esta empresa, el proceso se enfoca principalmente en puestos operativos (ayudantes, inspectores, montacargas, entre otros), los cuales son cruciales para el proceso de producción de la empresa, ya que un reclutamiento ineficiente podría provocar una escasez de personal. Además, en esos momentos, la empresa estaba experimentando un crecimiento gradual, lo que exige un aumento en la contratación de personal, especialmente en los puestos de producción.

Finalmente, la falta de personal adecuado sobrecarga al equipo existente, lo que deriva en una alta rotación, ausentismo y bajo nivel de productividad. Esto se debe a que por demanda de la empresa es necesario continuar con el proceso de producción lo que genera que el personal sea sobrecargado y sobreexigido en funciones que antes no

realizaba, ocasionando insatisfacción, desmotivación, mal clima laboral, bajo nivel de productividad, entre otros (Bretones y Gonzales, 2009; Díaz, 2009; Zumba, 2020). Para evitar ello, en esta empresa, se espera reclutar personal con diversas capacidades y receptivos a nuevos aprendizajes a fin de que generen un crecimiento tanto para la empresa como para ellos.

Según Buitrago (2018), el proceso de selección está relacionado con la escasez de personal, debido a que si no se genera un proceso eficiente y eficaz el personal contratado decide no seguir laborando por diversas razones. Asimismo, produce un aumento de carga laboral, que no se ve justificado en función de las actividades que realizan.

En síntesis, el diagnóstico arrojó que existía una inadecuada gestión con una resultante en costos innecesarios, insatisfacción interna y un aumento en la rotación. Por ello, un proceso adecuado de reclutamiento y selección podría generar un impacto significativo, ya que, al optimizar dicho proceso reduciría costos cuantitativos, como los pagos a empresas terciarias y la baja productividad por falta de personal adecuado, al atraer candidatos que se alineen mejor con las necesidades de la organización. Además, mejoraría el clima laboral al asegurar que los nuevos colaboradores se integren adecuadamente a la cultura organizacional, fomentando un ambiente más colaborativo y motivador. Esto disminuiría la insatisfacción y la rotación del personal, creando un ciclo positivo de estabilidad y crecimiento dentro de la empresa, alineando así los objetivos organizacionales con el desarrollo del capital humano.

Reseña teórica

El diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección implica evaluar tanto la capacidad de atraer el talento, como su alineación con las necesidades estratégicas de la empresa. Según Ulrich y Brockbank (2005), hacer que el perfil de los candidatos esté en línea con los objetivos y valores organizacionales es fundamental; de esta manera, la competencia diagnóstica ayuda a la identificación de áreas de mejora en los métodos de selección a fin de garantizar que los procesos sean efectivos para captar a aquellos candidatos más adecuados para el puesto.

Tanto el reclutamiento como la selección, son pilares de la gestión de recursos humanos, ya que, por medio de ellos, las empresas adquieren el talento necesario para su crecimiento, por lo que debe ser riguroso y bien estructurado (Baque y Cevallos,

2017). Al respecto, Chiavenato (2009) enfatiza la importancia de analizar los indicadores de eficiencia, como el tiempo de contratación y la tasa de retención, para evaluar el éxito del proceso de reclutamiento. Estos indicadores permiten diagnosticar si las estrategias de selección están cumpliendo con las expectativas de la organización y si el proceso es sostenible en términos de retención de personal.

En el marco de la competencia diagnóstica para el análisis de los citados procesos, es importante mencionar modelos que puedan optimizar estas prácticas. Uno de los enfoques más citados para entender y optimizar estos procesos es la metodología de Inbound Recruitment, la cual propone una base estructurada para evaluar elementos relevantes de reclutamiento y selección que pueden ser beneficiosos para la valoración diagnóstica (Solans, 2017). A continuación, se describen cada una de las fases de este modelo:

La primera etapa denominada atracción, está orientada a atraer la atención de los candidatos por medio de contenido que promueva su interés en el puesto; en la segunda, la fase de conversión está enfocada en convertir a los candidatos interesados en postulantes concretos, haciendo más fácil su postulación mediante un sistema más accesible; y, en la tercera fase conocida como contratación se escoge y formaliza el ingreso de los candidatos más adecuados, evaluando su idoneidad. Finalmente, la fase de enamorar brinda una experiencia significativa a todos los candidatos, procurando que hasta aquellos que no fueron seleccionados, se conviertan en embajadores de la marca empleadora (Talent Clue, 2017).

Sin embargo, el presente trabajo adoptó como referente tan solo las fases iniciales de atracción y conversión, esto se debe a que el sistema de reclutamiento en la empresa seguía un enfoque tradicional, donde debido a la necesidad de llenar vacantes de forma inmediata hacia difícil el llevar a cabo procesos más amplios. Además, como practicante, mi situación reducía mis posibilidades para realizar cambios significativos en el proceso completo de selección.

Estas dos fases permitieron cubrir los aspectos básicos de reclutamiento y selección de acuerdo con el estilo tradicional de la empresa, lo que se alinea con el marco teórico del proceso de selección tradicional, ya que los dos primeros pasos del Inbound Recruitment concuerdan con este estilo de contratación, sin requerir una transformación completa de su proceso de contratación.

La empresa gestionaba el reclutamiento mediante un enfoque tradicional que usaba bolsas de trabajo para recibir postulaciones. Sin embargo, al tratarse de

posiciones operativas, las ofertas solían contener información estándar y requisitos básicos, lo cual, según Martínez y Vargas (2019), puede atraer candidatos no idóneos para las tareas específicas o para el perfil de la empresa. Para evitar esto, las ofertas laborales se diseñan con dos objetivos principales: captar el interés de candidatos adecuados y asegurar que estos posean las habilidades y actitudes necesarias para el puesto (Dessler y Varela, 2011).

El proceso de selección tradicional de la empresa consta de cuatro etapas: filtro curricular, entrevista, evaluación médica y verificación de antecedentes. En este enfoque, los candidatos para posiciones operativas son valorados principalmente por su estabilidad laboral previa y experiencia en tareas similares, lo cual facilita su integración y reduce la rotación a futuro (Ganga y Sánchez, 2008). Esta estructura permite cubrir los requisitos de la empresa de manera rápida, con un proceso que evalúa tanto aspectos cualitativos como cuantitativos del candidato.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Uno de los hallazgos principales fue la relación directa entre la falta de personal adecuado y el impacto en la producción. Cuando no se cubrían las vacantes necesarias, la producción se reducía, afectando tanto al área de RR.HH como a la operación en general. En el proceso de reclutamiento, se observó que la empresa no lograba atraer suficientes candidatos, debido a una falta de información clara y atractiva sobre sus beneficios, lo que generaba desinterés entre los postulantes, a pesar de ser una empresa líder en su sector.

Además, se identificó que el proceso de selección se orientaba hacia un perfil de personas con nivel educativo máximo de secundaria y bajos ingresos. Esta situación reflejaba una carencia de requerimientos académicos avanzados en la oferta, y aunque los candidatos cumplían con la experiencia solicitada, esta falta de formación técnica los exponía a una mayor rotación y a ser vistos como reemplazables. Este enfoque limitaba las oportunidades de seleccionar un perfil más diversificado y hacía necesario considerar estrategias más inclusivas y empáticas en el trato con estos candidatos, puesto que, mayormente en las empresas no se solía tratar con el respeto y valor adecuado a este sector poblacional.

Dentro del proceso de diagnóstico, uno de los aprendizajes más importantes fue reconocer la relación directa entre la disponibilidad de personal en planta y el impacto en la producción y recursos humanos. De hecho, el identificar estas necesidades

operativas en la empresa reveló que el área de reclutamiento y selección tenía limitaciones que influían en la efectividad general del proceso del área de selección. Esto me permitió ver cómo un diagnóstico claro puede resaltar los puntos críticos que afectan no solo el reclutamiento, sino la funcionalidad completa del área, especialmente en contextos donde se requieren contrataciones rápidas.

Otra lección fue entender que un buen diagnóstico de reclutamiento no solo evalúa el proceso en sí, sino también las características de la población objetivo. En este caso noté que diversos candidatos de cargos operativos presentaban algunas vulnerabilidades: bajos niveles educativos y situaciones económicas adversas, lo cual afectaba su percepción del proceso de selección. Este diagnóstico me permitió aprender que la adaptación de la comunicación a sus necesidades, expresada de manera sencilla y comprensible, podía hacer el proceso más inclusivo y efectivo. Además, este cambio en la comunicación también me permitió encontrar plataformas adecuadas para llegar a estos candidatos, como las redes o medios sociales y el boca a boca, en lugar de depender exclusivamente de bolsas de trabajo en línea.

Finalmente, el diagnóstico mostró cómo las barreras organizativas y culturales de la empresa dificultaban la posibilidad de implementar cambios mayores. También comprendí que, para lograr resultados en este tipo de entornos, el diagnóstico debe tener en cuenta tales factores y centrarse en soluciones aplicables que mejoren el proceso sin cuestionar directamente el sistema organizacional establecido. Este enfoque me ayudó a entender que sería necesario adaptar ciertas etapas de selección, como el trato y atención dada al candidato y la empatía en las entrevistas, alcanzando que el proceso fuera más humano y alineado la realidad de los postulantes, y, a su vez, generara un impacto positivo tanto para ellos como para la empresa.

Competencia Interviene

Descripción de las actividades

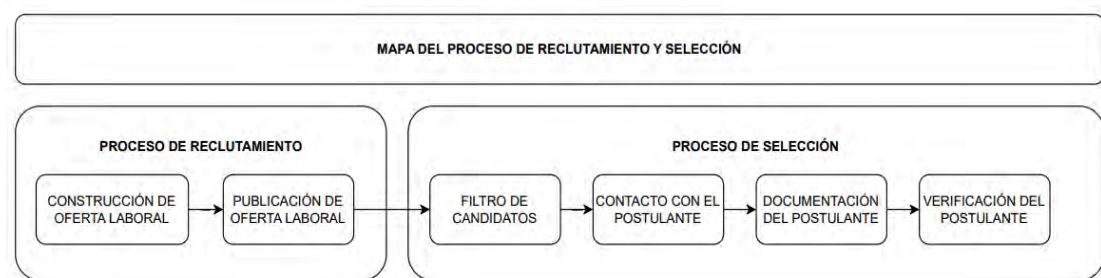
El proceso de intervención en el área de selección se enfocó en dos actividades principales: reclutamiento y selección de perfiles operativos, como ayudantes y operadores, en un contexto post-pandémico. Durante la intervención, se siguieron ciertos protocolos de seguridad, como la vacunación y el uso de mascarillas, los que demandaron ciertas adaptaciones. Por ejemplo, las entrevistas en grupo solo admitían a cinco personas y se realizaron entrevistas virtuales, lo que posibilitó el envío de

información mediante correo o WhatsApp para agilizar el proceso.

La Figura 1 presenta de manera general el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, el cual inicia con la construcción y publicación de la oferta laboral en la fase de reclutamiento, seguida de un filtro de candidatos para identificar a los más adecuados. Posteriormente, en la fase de selección, se procede al contacto con los postulantes, la revisión de documentación, y la verificación de antecedentes legales y de salud para asegurar la idoneidad de los seleccionados.

Figura 1

Mapa del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa



A continuación, se brindará un recuento detallado de los aspectos considerados en cada una de estas fases.

Una de las funciones principales dentro del área de selección, es reclutar, el cual se concibe como aquel proceso donde se emplean ciertos procedimientos, técnicas y herramientas con la finalidad de cubrir demandas laborales de una entidad corporativa (Portillo y Manceda, 2021). Las fases para esta primera actividad incluyeron el desarrollo de una estrategia atractiva para atraer talento para los puestos operativos. Su adecuada ejecución dependía de la cantidad de postulantes y de la calidad de estos, el cual se lograba organizar y presentar ofertas laborales concretas y claras que puedan despertar el interés de potenciales candidatos. El objetivo fue diseñar un proceso capaz de atraer a los candidatos idóneos para cubrir los puestos laborales operativos, buscando no solo experiencia técnica, sino también actitudes y aptitudes que estén en sintonía con la cultura corporativa de la empresa.

El primer paso para alcanzar el objetivo planteado fue la construcción de la oferta laboral, esta tenía que presentar claramente a la empresa, describir de forma precisa el puesto, los beneficios y requisitos mínimos. Además, la oferta incluía una despedida de agradecimiento para los aspirantes, con el fin de ofrecer una descripción clara que permita a los candidatos evaluar si el puesto cumplía con sus intereses.

El siguiente paso fue la publicación de la oferta laboral mediante la plataforma “Computrabajo”, donde la empresa tenía una cuenta privada, con el objetivo de generar interés entre los candidatos mediante una oferta detallada y atractiva. Al respecto, tanto los indicadores como metas que direccionaron los pasos descritos se detallan en la tabla 1.

La segunda actividad realizada que da cuenta de la competencia de intervención fue el proceso de selección, el cual se aplicó una vez que el reclutamiento atrajo a un número adecuado de postulantes. En este proceso, la selección de personal operativo se basó en una combinación de aptitudes técnicas (el manejo teórico y práctico de herramientas técnicas), personales (la motivación clara, la disponibilidad, la adaptabilidad a cambios y la buena aptitud), y competencias académicas (el conocimiento básico, técnico y/o avanzado que los candidatos debían poseer para cumplir con los requerimientos del perfil del puesto). Su objetivo fue desarrollar un proceso de selección efectivo que garantizara la incorporación de personal operativo altamente calificado, para garantizar una selección efectiva.

El proceso de selección inició con un filtro preliminar de candidatos mediante un checklist, donde se evaluaron aspectos como características personales, experiencia laboral mínima y certificaciones técnicas y académicas. El objetivo fue asegurar que los candidatos seleccionados cumplieran con las aptitudes mínimas para el puesto.

Posteriormente, en la segunda etapa, se contactó directamente a los postulantes que pasaron el filtro inicial mediante llamadas, entrevistas presenciales o virtuales y correos electrónicos, según su disponibilidad. El objetivo era verificar si contaban con las aptitudes necesarias para el puesto y motivarlos a aceptar la oferta laboral mediante una presentación de la empresa y los beneficios del empleo.

La tercera etapa del proceso fue la documentación del postulante, en la cual se les solicitaba que proporcionaran sus documentos personales para validar la veracidad de la información presentada en sus currículums. La etapa final del proceso de selección fue la verificación del estado legal, penal y médico de los postulantes seleccionados. En esta, se realizaban consultas sobre antecedentes penales y judiciales, así como exámenes médicos, con el objetivo de asegurar que los candidatos estuvieran "aptos" para el puesto desde el punto de vista legal y de salud. Las metas e indicadores clave para las fases previamente descritas se detallan en la tabla 2.

Tabla 1*Indicadores y metas de la actividad de reclutamiento de personal*

Pasos	Indicadores	Metas
Paso 1: Construcción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de la publicación como interesante y atractiva 2. Porcentaje de promoción de la marca por parte de los candidatos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una percepción positiva de la publicación como interesante durante la primera semana: <ul style="list-style-type: none"> • Comentarios positivos • Deseo de conocer más sobre la propuesta • Atención brindada a la publicación 2. Los candidatos presentan puntaje mayor al 0% durante la primera semana.
Paso 2: Publicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de la información del puesto como detallada 2. Percepción de la publicación como interesante y atractiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una percepción positiva de la información del puesto como detallada: <ul style="list-style-type: none"> • Conciso • Ordenado • Completo 2. Existe una percepción positiva de la publicación como interesante durante la primera semana. <ul style="list-style-type: none"> • Comentarios positivos • Deseo de conocer más sobre la propuesta • Atención brindada a la publicación

Tabla 2*Indicadores y metas de la actividad de selección de personal*

Pasos	Indicadores	Metas
Paso 1: Filtro de candidatos	1. Porcentaje de postulantes que cumplen, en primera instancia, con los requerimientos mínimos basados en perfil del CV	1. Al menos el 40% de todos los postulantes cumplen con los requerimientos mínimos.
Paso 2: Contacto con el postulante	1. Percepción de interés en el postulante 2. Porcentaje de postulantes que cumplen con los requisitos y continúan con el proceso	1. Existe una percepción de interés del postulante en la propuesta laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Deseo por más información • Actitud positiva • Aceptación de propuesta 2.1. Al menos el 90% de los postulantes contactados cumplen con los requerimientos mínimos. 2.2. Al menos el 50% de los postulantes con los requerimientos mínimos continúan con el proceso.
Paso 3: Documentación del postulante	1. Corroborar que los postulantes presenten su documentación completa y veraz	1. Al menos el 80% de los postulantes presentan su documentación completa y veraz.
Paso 4: Verificación del postulante	1. Verificar el estado penal y médico de cada postulante “apto” para el puesto 2. Verificar que el postulante se encuentra “apto” en su estado médico	1. Al menos el 80% de los postulantes se encuentran “aptos” en su estado penal. 2. Al menos el 50% de los postulantes se encuentran “aptos” en su estado médico.

Reseña teórica

El reclutamiento y selección se han convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan talento, en consecuencia, se están invirtiendo esfuerzos para perfeccionarlos, y desarrollar nuevas estrategias y metodologías que permitan la adquisición de candidatos adecuados que cumplan los requisitos de la organización. El reclutamiento y la selección de personal son dos etapas de un mismo proceso orientado a la adquisición de recursos humanos para la empresa. El objetivo principal del reclutamiento es proporcionar individuos como materia prima para la selección, mientras que el de la selección es identificar y clasificar a los más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con lo anterior, el proceso de selección se refiere a la adquisición de recursos humanos en las organizaciones, y comienza con la contratación de una cohorte preseleccionada de candidatos, tiene como objetivo identificar al individuo más cualificado para el puesto disponible, garantizando que el candidato cumple los requisitos de la empresa y se alinea con su filosofía.

Chiavenato (2008) afirma que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un mecanismo para que la organización cumpla con sus objetivos, por lo que se puede interpretar que constituye un componente de la metodología a través de la cual cada organización cumple con sus metas. Zayas (2010) afirma que poseer personal capacitado y con alta motivación es un aspecto estratégico y una ventaja competitiva que determina el desempeño de las empresas frente a otras. En consecuencia, considera que la ejecución e idoneidad de un proceso de selección alineado con los requerimientos de la empresa y las necesidades específicas de cada puesto, que definen los atributos de los colaboradores, es esencial para alcanzar elevados niveles de competitividad, eficiencia, satisfacción y productividad.

Lo mencionado subraya por qué los procesos son fundamentales para que las empresas alcancen el éxito empresarial. En adición, el estudio de Corral (2007) ilustra que las empresas consideran a las personas como su principal diferenciador; sin embargo, es evidente que son incapaces de adquirir a las personas adecuadas para superar a su competencia. El autor afirma que la principal dificultad a la que se enfrentan las corporaciones modernas es la identificación de personas capaces de mejorar el rendimiento a lo largo del tiempo, así como la evaluación de sus talentos actuales y potenciales. De igual modo, un procedimiento de reclutamiento y selección

competente es esencial para el éxito, puesto que la estrategia y capacidad empresarial para alcanzar los objetivos organizativos depende directamente del capital humano de la empresa, la cual la conforman los trabajadores. Por lo tanto, dirigir una organización hacia el objetivo previsto es todo un reto si no se cuenta con las personas adecuadas.

Actualmente, el proceso de selección se considera la base esencial del éxito de una organización, situada en un mercado global que avanza rápidamente. De hecho, las empresas destacadas suelen centrar sus esfuerzos en reclutar e integrar a los mejores talentos, que son los responsables de potenciar y guiar a las organizaciones hacia la consecución de la excelencia empresarial (Corral, 2017). Zayas (2010) sostiene que la selección debe priorizar candidatos con atributos que puedan fortalecerse mediante capacitación, alineándose con altos niveles de eficacia y eficiencia, y teniendo en cuenta el factor económico en el desarrollo del capital humano.

Por su parte, Chiavenato (2011) considera que el proceso de selección implica un esfuerzo comparativo y de toma de decisiones, que comprende el análisis del puesto y de los aspirantes al mismo, dos elementos que deben ser comparados para una elección efectiva. La empresa, una vez realizado este análisis, identifica a los candidatos más adecuados por medio de técnicas de selección, lo que esquematiza el proceso en una serie de etapas con información y secuencias específicas.

Para Ruano (2014), una organización puede iniciar el proceso de selección para cubrir vacantes o crear una reserva de candidatos que atienda a futuras necesidades. La planificación de RR. HH resulta crucial para mantener un balance adecuado en la nómina y gestionar la cantidad de empleados de manera eficiente. Como indica Chiavenato (2011), la primera etapa del proceso de selección consiste en analizar el puesto y sus especificaciones, una tarea del Departamento de RR.HH. la cual debe registrarse en un Manual de Puestos. Según Werther et al. (citado por Ruano, 2014), el diseño de roles organizacionales es un factor determinante para el éxito de muchas entidades, lo que revela cuán importante es delimitar adecuadamente las funciones y competencias para identificar al personal óptimo.

Ruano (2014) enfatiza que la empresa debe atraer a personas idóneas desde el reclutamiento, ya que la calidad de esta fase inicial impacta directamente en la efectividad de la selección. Tras el reclutamiento, el proceso de selección comienza con el diseño de criterios y competencias a evaluar, además de las metodologías de evaluación. Esta fase produce un informe con información esencial sobre el candidato, junto con observaciones y recomendaciones para el puesto.

Por su parte, Corral (2007) indica que el reclutamiento se inicia por vacantes derivadas de las necesidades de crecimiento de la empresa o de la salida de empleados, dando lugar a las fases posteriores del proceso de selección. A partir de ello, ha delineado siete fases del proceso: análisis de necesidades, generación de solicitudes (reclutamiento), filtrado de candidatos, evaluación, selección de finalistas, contratación, y onboarding e integración. En cada fase, se pueden seleccionar una o varias herramientas o técnicas para ayudar a los profesionales responsables del proceso, incluidos los currículos, las entrevistas y evaluaciones psicométricas, las dinámicas de grupo, las evaluaciones de competencias, las verificaciones de referencias y las evaluaciones médicas.

Al respecto, Chiavenato (2011) delimita diversas técnicas empleadas en el proceso de selección: entrevistas, que pueden ser estructuradas o no estructuradas; evaluaciones de conocimientos, diseñadas de forma general o específica; evaluaciones psicométricas, administradas en función de los atributos a evaluar, ya sean actitudinales o de personalidad; y la posible aplicación de técnicas de simulación como la dramatización o el role-playing. Una vez finalizadas las fases anteriores del proceso de selección, se procederá a la fase de control, en la que se evaluará la eficacia, utilidad y eficiencia del proceso, facilitando la mejora continua de los procedimientos de selección. Es fundamental respetar las normas éticas y deontológicas establecidas para el proceso de selección en cada estado, ya que esto garantizará la integridad y transparencia a lo largo de su ejecución.

Lievens (1984) destaca las consideraciones críticas en la selección de candidatos, afirmando que sólo debe buscarse información abiertamente profesional, por lo que se informará al candidato del objetivo de cada método o instrumento de selección empleado, como las evaluaciones aplicadas, recordando que una educación eficaz disminuye la probabilidad de que el candidato amplíe sus sospechas y reservas.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

A partir de mi experiencia, descubrí que el proceso de reclutamiento presentaba numerosos inconvenientes para su modificación, dado que la empresa controlaba la información que se ofrecía al público, pese a ello, ajusté la información en la publicación para que fuera más comprensible, centrándome en la fase de “Atraer” de la metodología de Inbound Recruitment.

Antes de comentar lo aprendido, considero fundamental discutir el contexto de

este proceso. Usualmente, para puestos operativos, se postulan candidatos de los sectores C, D y E, por lo que es necesario conocer sus características para llegar a ellos de manera efectiva. Según IPSOS (2020), es común que este sector solo posea secundaria completa y que su ingreso mensual sea mínimo, equivalente al salario básico. Además, desde mi experiencia, muchos candidatos sólo aspiraban a obtener un empleo, sin una expectativa clara de crecimiento profesional, buscando principalmente una empresa cercana que les brindara estabilidad laboral.

Con lo anterior, aprendí que la implementación de una metodología centrada en una cultura de clientecentrismo favorecería la atracción de un mayor número de postulantes y facilitaría la comprensión de la información proporcionada por la empresa. Para ello, realicé dos cambios significativos que facilitaron la conexión con los candidatos: la accesibilidad a la información y los medios de difusión utilizados.

Por un lado, descubrí que la información debía presentarse con una narrativa más amigable y familiar, adaptando el lenguaje a las características de la población (Arensburg, 2019; Guales y Rosales, 2021). Por otro lado, noté que no se alcanzaba un número adecuado de postulaciones, por lo que busqué otros medios para atraer candidatos (Bandukwala, 2017; Talent Clue, 2017), entre los cuales, identifiqué que las redes sociales más utilizadas por los candidatos eran Facebook y WhatsApp, fue así que, además de usar CompuTrabajo, consideré esencial incorporar estas redes para llegar a un público más amplio. Gracias a esto, muchos candidatos y trabajadores de la empresa comenzaron a referir la oferta laboral, generando un efecto similar a una "bola de nieve". Estos indicadores evidenciaron la necesidad de actuar activamente durante el proceso, lo que a futuro impulsó el desarrollo de una nueva metodología de reclutamiento. Junto al área de Selección, comenzamos a trabajar en estrategias para generar interés en los postulantes y mejorar la difusión de nuestra propuesta laboral.

Durante toda la segunda actividad de proceso de selección, me percaté de que la empresa seguía un proceso basado en un modelo tradicional (Chiavenato, 2007). En este contexto, lo principal que aprendí en el primer paso fue el reconocimiento de los perfiles de puestos (Casamayor, 2020). Para realizar un filtro curricular adecuado, era esencial conocer todos los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, como salarios, horarios, actividades laborales, condiciones de empleo, proceso de producción de la planta, entre otros. Asimismo, aprendí a identificar los perfiles de los candidatos basándome en sus experiencias pasadas, ya que, dependiendo del perfil de la empresa, podía reconocer sus actividades previas y las expectativas que tendrían sobre esta, tales

como expectativas salariales, organizacionales y de horario. Con dicha información, se decidía si el candidato continuaba en el proceso.

En el segundo paso, identifiqué varios elementos clave durante el contacto con los candidatos que me permitieron desarrollarme como psicólogo organizacional. En primer lugar, comprendí que se puede establecer un primer contacto efectivo a través de diversos medios de comunicación, como mensajes, videos, videollamadas y llamadas telefónicas, siendo la entrevista presencial la más fructífera. Esto se debe a que el postulante experimenta la empresa de manera vivencial, lo que crea un ambiente propicio para enamorarlo de su futuro lugar de trabajo y permite confirmar directamente si cumple con los requisitos mínimos para el puesto (Guales y Rosales, 2021; Zumba, 2020). Sin embargo, es crucial preparar adecuadamente tanto el espacio como la actitud antes de las entrevistas individuales o grupales, ya que un ambiente inadecuado podría obstaculizar el logro de resultados esperados y hacer que el candidato no avance a la siguiente etapa.

En segundo lugar, viví de manera directa el rol de psicólogo durante esta etapa, es importante mencionar que muchos de los candidatos, como se indicó anteriormente, presentaban condiciones laborales y personales desfavorables debido a su situación socioeconómica. Por ello, durante las entrevistas, los candidatos a menudo utilizaban el espacio no sólo para fines laborales, sino también para expresarse emocionalmente, compartiendo detalles sobre su situación de vida, necesidades económicas y problemas personales (Buitrago, 2018). Esta etapa me permitió aprender de las estrategias y enfoques de mis colegas psicólogos, brindándome la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades adquiridas durante mi formación universitaria y en mis experiencias laborales.

En el tercer paso, era necesario recopilar toda la documentación importante y certificada para el registro del candidato, sin embargo, algunos no conservaban dicha documentación o desconocían cómo gestionarla. Por ello, aprendí a gestionar diversos documentos esenciales para el proceso, como el certificado de inscripción, cambio de dirección de DNI, referencias laborales, certificación de vacunas, CERTIADULTO o CERTIJOVEN, entre otros. No obstante, había documentos irremplazables, como certificados de trabajo o de estudios superiores o técnicos, cuya gestión dependía exclusivamente del candidato para avanzar a la siguiente etapa.

Además de la documentación entregada por los candidatos, debía completar formularios manualmente, lo que tomaba entre 25 y 30 minutos sin errores, generando

demoras. Para optimizar este proceso, implementé un cuestionario en Google Forms y un programa en Excel, permitiendo reducir el tiempo de llenado a menos de 5 minutos y accesible desde cualquier dispositivo. Esta herramienta facilitó una interacción más dinámica y confiable entre el candidato y la empresa, al respecto, según Cañon (2020) y García et al. (2016), aunque el proceso de selección mantiene un enfoque tradicional, es vital incorporar nuevas metodologías y tecnologías para lograr un impacto positivo.

Por último, se efectuaron las evaluaciones penales y médicas para finalizar con el proceso; para las primeras tuve que aprender, investigar y también colaborar con el jefe del área para decidir acerca de temas legales y judiciales, pues era necesario entender los resultados proporcionados. Descubrí que este tipo de población podía presentar antecedentes penales con situaciones conflictivas; lo que evidenció aún más la necesidad de considerar un enfoque que no solo evalúe sus antecedentes, sino también sus condiciones de vida.

Lo anterior, me permitió reforzar el análisis previo y adaptar el proceso de selección con un enfoque más ético y justo para las circunstancias de cada postulante, evaluando de manera consciente y rigurosa su historial judicial, penal y médico para asegurar una selección imparcial y respetuosa (Louffat, 2018). De esta forma, comprendí la importancia de diseñar intervenciones que no solo se enfoquen en cumplir con los requisitos de la empresa, sino que también respeten y valoren las realidades de cada candidato.

En cuanto a los antecedentes médicos, era necesario aprender sobre términos básicos relacionados con diagnósticos de salud ocupacional y ofrecer alternativas para resolver observaciones médicas (Villanea, 2009). Este proceso dependía principalmente del médico ocupacional a cargo, pero me encontré con actos corruptos por parte de esta persona que afectaban el proceso de selección de muchos candidatos, transgrediendo aspectos éticos basados en los principios del psicólogo y los códigos de conducta de la APA (2017), así como el código de ética de la PUCP (2011). Considero que las acciones realizadas por los involucrados se fundamentaban en una perspectiva egoísta y consecuencialista; es decir, evaluaban si algo era bueno o malo según las consecuencias para ellos, priorizando sus propios intereses sobre los de los afectados. Esta acción puede interpretarse como parte de un desarrollo ético en el nivel preconventional desde la perspectiva de Kohlberg (1971), donde la moralidad se justifica en satisfacer intereses personales mediante las consecuencias de sus actos.

Considero que ambos evidencian la presión laboral en este último paso del

proceso de selección, al ser la etapa final, incluso el mejor candidato seleccionado podía no pasar, generando conflictos tanto para el postulante como para el seleccionador. Lamentablemente, esto provocó actos corruptos que afectaron la transparencia del proceso llevado a cabo por el seleccionador y el médico ocupacional. Según Nisir et al. (2022), es importante señalar que muchas veces el proceso de selección puede alterarse por las demandas internas de la empresa hacia el seleccionador, quien podría justificar inadecuadamente su conducta en busca de cumplir con los requerimientos esperados.

En ese sentido, lo sucedido marcó un hito importante, ya que evidenció la falta de rigurosidad en todo el proceso y la escasa supervisión de cada una de sus etapas. Por ello, se decidió reestructurar y fortalecer este último paso, tanto en el área médica, como en la de selección de personal. Esto se basa principalmente en el despido de los involucrados, y en la concientización sobre la ética y moral en la empresa, evitando conflictos a corto y largo plazo.

Todo lo mencionado se justifica desde aspectos éticos como confidencialidad, evitando el uso indebido de la información para fines ajenos al proceso; no maleficencia, evitando afectar directa o indirectamente al candidato mediante la información transmitida; y justicia, garantizando que el proceso sea similar y justo para todos, evaluando a cada uno de manera individual sin la influencia del seleccionador.

En reflexión, existen ciertos elementos que deben valorarse previamente para garantizar un proceso transparente y respetuoso de los aspectos éticos hacia el candidato. Uno de estos es el condicionamiento que siente el seleccionador por los requerimientos del área, es decir, la cantidad de ingresos que debe generar. Esta presión puede llevarlo a alterar el proceso en favor de cumplir con los objetivos del área, deshumanizando al candidato y tratándolo como un número más dentro de la empresa, lo que puede resultar en un trato despersonalizado por parte del área de RR.HH., comprometiendo así una buena experiencia laboral en la empresa.

Competencia Evalúa

Descripción de las actividades

Para abordar este apartado, las actividades efectuadas estuvieron orientadas a evaluar la efectividad de las acciones implementadas en la competencia anterior (interviene), con la finalidad de analizar si las mejoras en función a los procedimientos tuvieron éxito, es decir, si los indicadores y metas propuestas lograron mejorar los

procesos como se esperaba.

En primera instancia, respecto al proceso de reclutamiento, la valoración sobre la percepción de la publicación laboral en términos de interés y atractivo, se evaluó de manera tanto cualitativa como cuantitativa. Por el lado cualitativo, después de tener contacto con los candidatos en el proceso de reclutamiento, solía preguntarles directamente cómo se sentían con el proceso, cómo percibían a la empresa y qué opinaban de la información que les brindamos, además, les preguntaba si estarían dispuestos a compartir nuestra publicidad, y esa era una forma de medir la percepción. Por el lado cuantitativo, utilizaba el NPS (Net Promoter Score), que nos permite medir la disposición de una persona a recomendar una empresa.

De esta manera, combinando estas dos formas, tanto en las entrevistas como en la medición de NPS, podía valorar si los candidatos se sentían atraídos por la marca. Además, uno de los criterios específicos que indicó la aprobación de esta evaluación por parte de los candidatos, fueron sus reacciones o comentarios como: "Me atrajo la marca", "Me llamó la atención las condiciones del trabajo", o "La empresa es reconocida y conozco compañeros que han trabajado aquí". Por lo que, saber que los candidatos ya tenían una percepción positiva de la empresa ayudaba a confirmar que nuestra publicación o el contacto inicial del reclutamiento había sido efectivo y atractivo para ellos.

En relación con lo anterior, resulta importante señalar que el uso del NPS fue clave para valorar la promoción de la marca, la cual se mide cuantitativamente con esta herramienta, que nos muestra si les gustó el proceso y si lo recomendarían a otros, también hacía preguntas durante las entrevistas para saber si les gustaría compartir la oferta con otras personas o si habían traído referidos. A partir de estas interacciones y del análisis del NPS, observé que la promoción de marca mejoró, lo que mostraba un interés positivo por parte de los candidatos.

Por otro lado, en la fase del filtrado de candidatos como parte del proceso de selección, para evaluar cuantos postulantes cumplían con los requerimientos mínimos estipulados, me enfoqué en verificar que estos, cumplieran tanto con aptitudes como con actitudes. En cuanto a las aptitudes, el mínimo requerido era contar con secundaria completa y al menos seis meses de experiencia como ayudante de producción, dado que trabajábamos con distintas empresas (inhouse) y se necesitaba experiencia afín. También revisé que cada candidato se ajustara al área correspondiente según su experiencia previa. Respecto a las actitudes, busqué personas abiertas al aprendizaje,

adaptables, amables y capaces de trabajar sin generar conflictos. Además, evalué su resiliencia y fortaleza, ya que los horarios rotativos (de 7 am a 7 pm o viceversa) exigían tolerancia a largas jornadas laborales.

En relación a lo anterior, en la primera etapa, durante la revisión de currículos, evaluaba principalmente las aptitudes de los candidatos, como su experiencia, educación y edad. Fue en las entrevistas donde pude observar tanto aptitudes como actitudes. Les preguntaba sobre su experiencia laboral, sus impresiones de trabajos anteriores y su visión sobre la empresa, además de indagar sobre su disposición para adaptarse a los horarios y condiciones laborales. Estas preguntas ayudaban a detectar si el interés del postulante era genuino y si la información del CV coincidía con lo compartido en la entrevista.

Un aspecto importante en esta fase fue verificar la veracidad de la documentación proporcionada, como certificados de trabajo, estudios y documentos personales (DNI, recibos de agua o luz, y certificados de vacunación). En algunos casos, descubrí documentos sin firmas oficiales o información que sobrecalificaba a los postulantes, lo cual generaba conflictos si no encontraban condiciones similares a sus experiencias previas. En promedio, el 80% de los postulantes entregaron documentación completa, aunque algunos casos de falsificación afectaron la efectividad del proceso.

Como evaluación final del proceso de selección, se verificaban los antecedentes penales y médicos de los postulantes. Para los antecedentes penales, se empleaba una aplicación en la que se ingresaban los datos personales, y el sistema brindaba toda la información pertinente, incluyendo el historial penal y posibles casos de violencia o desacatos. En cuanto al estado médico, los postulantes eran enviados a una clínica ocupacional, donde el médico ocupacional reportaba uno de tres resultados: apto, no apto o en proceso de revisión; los casos en revisión necesitaban que el candidato diera solución a algún problema por propia cuenta, como repetir el examen o necesitar lentes, y algunos candidatos se retiraban a mitad del proceso. Si bien, este proceso no estaba bajo el directo control del área, ya que lo gestionaba el área médica, se observó que alrededor del 50% de los postulantes usualmente no superaba este filtro, afectando la selección final.

Reseña teórica

Toda organización requiere de métricas de contratación para atraer al talento

humano competente, capaz de fomentar un avance importante dentro de la empresa, desde esta perspectiva, el proceso de contratación es esencial en el entorno empresarial al momento de identificar y seleccionar al personal adecuado. Para evaluar su eficacia y eficiencia, se deben considerar ciertas medidas específicas, las cuales suelen ser delimitadas por RRHH y ofrecen indicadores medibles y datos pertinentes para mejorar y evaluar la eficacia del mencionado proceso.

En este trabajo, se han aplicado principalmente los indicadores de reclutamiento y selección, los cuales son medidas utilizadas para evaluar la eficacia del proceso de adquisición de talento humano, estos proporcionan información crítica sobre la eficacia de la estrategia y los procesos de contratación de una empresa. Por mencionar algunos ejemplos se encuentran: las métricas de contratación, la tasa de retención de candidatos, el coste por contratación y la calidad del talento adquirido.

Para entender el concepto, es importante comprender los Indicadores Clave de Rendimiento, estos permiten identificar métodos para la mejora y optimización de un procedimiento, concretamente el reclutamiento. En este contexto, se cita a la teoría de los indicadores, también conocida como Key Performance Indicators (KPI), cuyo autor es Drucker, el cual se centró en los indicadores clave de rendimiento en sus publicaciones; su opinión era que no se puede gestionar lo que no se puede medir (Drucker, 1933, 1974). Kaplan (1966) también hizo una gran contribución al desarrollo de los KPI; escribió muchos libros sobre el desarrollo y la implantación de un cuadro de mando integral, que incluye los KPI. Según sus investigaciones, comenta que solo cuando se puede evaluar los objetivos marcados basándose en los indicadores propuestos para dichos objetivos, si no existen indicadores solo quedarían los objetivos como sueños por alcanzar (Kaplan, 1966).

Su método constituye una herramienta de gestión eficaz que correlaciona los objetivos estratégicos de una organización con sus procesos empresariales y las tareas cotidianas de los empleados, actúa como punto de contacto entre los indicadores financieros y otros de la actividad de la empresa e identifica la conexión causal entre los objetivos y los indicadores clave (Trukhmanov et al., 2021).

El sistema de indicadores clave, utilizado desde hace tiempo por las empresas occidentales, constituye una herramienta que simplifica la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, además, el KPI es un desglose de la estrategia de la empresa, y es la base para una evaluación objetiva de su aplicación, e incluye características que determinan los factores de éxito reflejados en los valores objetivo de

estos indicadores. En este contexto, la principal tarea de los directivos es lograr su aplicación. Esto es posible gracias al establecimiento de tareas y metas claramente definidas en el contexto de las unidades estructurales y el personal, así como a un mejor control de su aplicación.

Le-Thi y Tuyen (2021) afirman que los indicadores clave de rendimiento (KPI) son indicadores que orientan las acciones para mejorar sustancialmente el rendimiento de una empresa, lo que los convierte en herramientas esenciales para los directivos. En consecuencia, el sistema de KPI sirve principalmente para evaluar la eficacia del personal e informa a los directivos sobre la situación actual de la empresa en su conjunto y la contribución de cada empleado en particular, da una idea de cómo la situación actual se corresponde con los objetivos estratégicos de la empresa.

En base a lo descrito anteriormente, los KPI de reclutamiento y selección son medidas que indican la eficacia del proceso de reclutamiento dentro de determinada organización. Los resultados demuestran el grado de avance de la empresa en la consecución de objetivos en el ámbito de los RR.HH., concretamente en la identificación de talentos adecuados para la organización. El empleo de indicadores de contratación en el ámbito empresarial proporciona varias ventajas, a continuación, se enumeran las principales (Le-Thi & Tuyen, 2021):

La primera incluye una mejora de la toma de decisiones, ya que su aplicación ofrece datos confiables y precisos que ayudan a tomar elecciones informadas durante el proceso de empleo; con datos objetivos acerca del rendimiento de la contratación, las empresas pueden identificar las áreas de mejora e implementar cambios estratégicos que ayuden a mejorar la productividad y calidad de la contratación.

Como segunda ventaja, se tiene a la optimización del tiempo y recursos, dado que los KPI facilitan la identificación de ciertas deficiencias o errores en dentro del proceso; por tanto, a partir del análisis de datos de estas variables, las empresas pueden adoptar medidas correctivas para optimizar el tiempo y recursos empleados en la contratación, incrementando la eficiencia y reduciendo los costos asociados al proceso.

La atracción y permanencia de personal cualificado es otra de las ventajas, puesto que, al evaluar y mejorar continuamente el proceso de contratación, las organizaciones y sus directores de RR.HH. pueden cultivar una imagen favorable y atractiva para los clientes potenciales. Además, la utilización de análisis de reclutamiento y selección ayuda a identificar las técnicas y los métodos óptimos para atraer y retener a las personas más calificadas, mejorando así la posición competitiva

de la empresa en el mercado laboral (Portillo y Mancera, 2021).

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

En relación con los hallazgos que me permiten hacer una comparación de los procesos de reclutamiento y selección, antes y después de la intervención, es necesario precisar que antes de las acciones implementadas en la competencia interviene. Como se ha descrito en los apartados iniciales, los procesos citados eran bastante tradicionales y para realizar cualquier modificación se tenía que hablar con jefatura o gerencia. Esta situación dificultaba hacer cambios, ya que no era posible modificar el proceso completo, pero sí los pequeños procesos internos, en ese sentido, mis acciones se centraron en agilizar y optimizar los procedimientos internos. Por ejemplo, ajusté los horarios de publicación de ofertas, y extendí la estrategia de reclutamiento hacia nuevas plataformas y canales de colaboración, como ferias laborales, universidades e institutos, lo que aumentó significativamente el alcance de las publicaciones.

Un aprendizaje importante fue entender que no solo debía enfocarme en lograr que los aspirantes postularan, sino también hacerlos sentir valorados y cómodos en el proceso. Para lograrlo, opté por humanizar el proceso de selección, haciendo ajustes en las publicaciones para que fueran claras y accesibles, además fueron programadas en horarios adecuados, considerando por ejemplo las primeras horas de la mañana o noche, lo que aumentó su visibilidad. Gracias a esto, los indicadores mostraron un notable incremento en las postulaciones: de 100, se alcanzaron cifras de hasta 400 y en algunos casos, superando las 1,000. La percepción de la empresa entre los postulantes mejoró, quienes, durante las entrevistas mostraron una actitud más cercana y cómoda, lo que sugirió que estas adaptaciones hicieron el proceso más accesible y atractivo.

Respecto a los indicadores, el mayor número de postulaciones fue crucial para estimar el impacto real de mi intervención en el proceso de reclutamiento, puesto que supone una evidencia cuantificable del progreso de mi trabajo. Este elemento cuantitativo se complementó con un aspecto cualitativo que permitió entender cómo los candidatos percibían a la empresa, lo cual influye considerablemente en su interés por laborar en ella. Ambos se beneficiaron enormemente del proceso tradicional de reclutamiento ejecutado en la empresa, ya que la cantidad de postulaciones se podía verificar directamente a través de CompuTrabajo mientras que las entrevistas brindaron información cualitativa sobre la percepción de los candidatos. La estrategia también impactó positivamente la imagen de la empresa, pues al hacer el proceso de

reclutamiento más masivo y atractivo, los candidatos podían ver oportunidades laborales claras y alcanzables, lo que mejoró considerablemente la imagen corporativa y la percepción de cercanía.

En relación con los indicadores trabajados en esta etapa, me di cuenta de que el seleccionado fue fundamental para evaluar si este paso se estaba desempeñando adecuadamente. Un hallazgo importante fue que posiblemente menos de la mitad de los postulantes avanzaban a la siguiente etapa por no cumplir con los requisitos mínimos del perfil. Por ello, basándome también en la investigación de Guales y Rosales (2021), comprendí que para obtener buenos resultados en esta primera etapa es relevante poner énfasis en la actividad inicial, ya que la cifra de postulantes y la calidad de estos determinan un mayor número de candidatos que puedan avanzar a la siguiente fase.

Por otro lado, al pasar de un proceso pasivo a uno proactivo en el reclutamiento, los resultados mejoraron. En lugar de esperar que los candidatos encontraran la oferta, al implementar estrategias más proactivas, como publicaciones más específicas y en horarios estratégicos, se atrajo a candidatos que se ajustaban mejor a los perfiles requeridos, por ejemplo, en la búsqueda de personas para el área de producción, al principio llegaban personas con perfiles no relacionados, pero con el tiempo, la estrategia se afinó y se empezaron a recibir postulantes más adecuados.

En relación con lo anterior, el seguimiento de los indicadores considerados se facilitó durante las entrevistas, donde pude reconocer el interés real de los postulantes por el puesto y profundizar en su trayectoria laboral para verificar si cumplían con los requisitos mínimos. Además, me permitieron entender el interés promedio y las expectativas de los candidatos sobre la empresa, preparándome para resolver diversas consultas y añadir elementos atractivos, como videos, material interactivo y entrevistas con el jefe del área.

Otro resultado notable fue que, con la mejora de los procesos, se redujo el número de vacantes a cubrir a largo plazo, esto se debió a que los empleados seleccionados permanecían en la empresa, lo que disminuyó la necesidad de cubrir constantemente nuevas posiciones. El cambio en el enfoque proactivo generó un ambiente de trabajo más eficiente y me permitió diversificar mi participación en otros proyectos dentro de la empresa, superando mis expectativas iniciales.

Respecto a los indicadores, considero que el propuesto fue valioso para obtener buenos resultados en esta etapa, ya que permitió verificar si los candidatos presentaban la documentación completa y veraz, lo que facilitó continuar con la siguiente fase.

También, evidenció el rol del seleccionador, quien puede ayudar a gestionar documentos faltantes y supervisar todo el proceso. Cabe mencionar que este indicador es resultado de una etapa previa, donde ya se preguntaba al candidato si contaba con su documentación, en esta etapa solo se recibía dicha documentación y se completaban los formularios necesarios. Además, la creación del cuestionario y el programa en Excel facilitó el logro del indicador, generando automáticamente los documentos necesarios y acortando los tiempos involucrados.

Además, la experiencia me permitió entender que la documentación presentada por los candidatos cumple un importante papel en el proceso de selección, ya que brinda datos esenciales acerca de su perfil. Documentos como certificados laborales, boletas de pago y otros documentos permitían evaluar su experiencia, compromiso y estabilidad, por ejemplo, los certificados pueden revelar el motivo de salida de empleos anteriores, y las boletas de pago muestran su constancia en el cumplimiento de horarios. A partir de ello, comprendí que esta documentación debe verificarse con rigor, ya que algunas personas podrían manipularla para cumplir con los requisitos. Este aspecto es vital en la evaluación de los candidatos para aseverar que quienes continúan en el proceso realmente cumplan con los criterios establecidos.

La ética profesional también desempeñó un papel fundamental en cada interacción con los candidatos. Desde el primer contacto, supe que existía una relación de poder implícita, pues el candidato me percibía como su enlace para acceder a un empleo. Para responder a esta responsabilidad, actué de manera ética y profesional, en línea con el código de ética de la American Psychological Association (APA, 2017) y el de la Universidad Católica del Perú (PUCP, 2011). En términos prácticos, esto significó garantizar transparencia y honestidad en cada etapa del proceso y asegurar la confidencialidad de los datos de los postulantes. En entrevistas, me esforcé en ser claro sobre los requerimientos del puesto y en resolver todas sus dudas de forma honesta, protegiendo siempre la privacidad de la información que compartían, tal como estos principios éticos establecen.

Asimismo, en la creación de un rapport efectivo, aprendí que lo ideal es iniciar la entrevista con una actitud abierta y de escucha activa, mostrando un interés genuino en la persona y agradeciéndole por su tiempo. Esto permitió que los candidatos se sintieran respetados y cómodos, lo cual, además de ayudar a que compartieran más sobre sus experiencias y expectativas, generó un ambiente de confianza desde el primer contacto. Este tipo de rapport basado en respeto y empatía fue esencial para obtener una

visión genuina del candidato y evaluar su idoneidad para el puesto en un ambiente de respeto y comodidad

Otro aspecto por resaltar vinculado a temas éticos en los procesos implicados, fue que observé que la presión laboral y la corrupción pueden surgir cuando se priorizan los resultados sobre los valores éticos. La jefatura estaba más interesada en llenar las vacantes rápidamente, lo que a veces conducía a prácticas poco éticas, como la modificación de currículos o la omisión de información importante. En algunos casos, se falsificaban certificados laborales o se solicitaba al doctor ocupacional que modificara los resultados de los exámenes médicos para que los candidatos fueran aceptados, estos actos no sólo comprometían la calidad del personal contratado, sino que también ponían en riesgo la reputación de la empresa. Estas experiencias me permitieron reflexionar sobre la importancia de mantener los valores éticos, incluso bajo presión.

La principal lección que aprendí de estas situaciones es que el respeto y la integridad son esenciales en cada etapa del proceso de selección, y es fundamental construir un entorno donde se valoren tanto a los postulantes como a los trabajadores del proceso, y evitar caer en conductas que puedan dañar la confianza en el sistema. En futuras intervenciones, aplicaré estas lecciones asegurando que los procesos sean transparentes y que se mantenga la dignidad de todas las partes involucradas, puesto que la ética no debe comprometerse bajo ninguna circunstancia, y es importante el comunicar cuando se detecten prácticas indebidas para corregirlas a tiempo.

Conclusiones

En este tiempo desempeñando mis funciones como practicante en una empresa transnacional peruana, he logrado obtener una visión mucho más clara y selectiva sobre el área de recursos humanos, ya no la percibo solo como una parte más de la empresa, sino como el corazón que la mantiene en funcionamiento. Trabajar en esta área me permitió ver que, si no se fomenta la capacidad humana dentro de una organización, esta corre el riesgo de volverse una máquina de procesos, donde las personas solo persiguen objetivos económicos. Esto debería cambiar, ya que el verdadero valor de RR.HH. radica en humanizar a los trabajadores, implementando estrategias que generen satisfacción, bienestar y un desarrollo adecuado en la empresa.

Al realizar el diagnóstico situacional de los procesos de reclutamiento y selección como parte de la competencia Diagnóstica, identifiqué que la empresa enfrentaba un problema importante relacionado con la ineficiencia en la gestión de su capital humano. En particular, observé que el proceso de reclutamiento para los puestos operativos era apresurado y carecía de empatía generando una alta rotación de personal y un clima laboral inadecuado. Además, el proceso actual no lograba atraer a los candidatos adecuados, y muchos de los postulantes que eran seleccionados no permanecían en la empresa más de unos pocos meses. Este diagnóstico me permitió saber que la falta de un enfoque adecuado en la selección de candidatos no solo generaba costos innecesarios, sino que también afectaba la productividad de las plantas. A partir de esto, decidí implementar cambios en la estrategia de reclutamiento, buscando no solo mejorar la calidad de las contrataciones, sino también tratar a los postulantes con el respeto que merecen.

Durante los nueve meses en los que me dediqué al reclutamiento y selección, adquirí un entendimiento más profundo de estos procesos, si bien sé que hay aspectos que aún puedo mejorar, confío en que seguiré aprendiendo en futuras experiencias laborales, donde espero explorar no solo el sector industrial, sino también otros como el bancario. Además, fortalecí mis habilidades en metodologías de trabajo y herramientas tecnológicas, como Excel y otros programas de Microsoft, lo que me permitió ir más allá de lo básico y aportar de forma significativa tanto a la empresa como a mi crecimiento personal.

Dentro de la ejecución de mis actividades como parte de la competencia Interviene, pude identificar tanto fortalezas como limitaciones en el área de selección de personal. En primer lugar, implementé una estrategia más atractiva y clara para captar talento en puestos operativos, al construir ofertas laborales detalladas y publicarlas en plataformas y horarios

adecuados, logré aumentar el interés de los postulantes lo que se tradujo en un mayor número de candidaturas. Estos cambios no solo mejoraron la calidad de los postulantes, sino que generaron que la empresa se proyectara de manera más positiva ante el mercado laboral. Sin embargo, pese a estas mejoras, enfrenté la dificultad de que la implementación de herramientas tecnológicas, como un programa en Excel para agilizar los procesos, no llegó a ser adoptada por la alta dirección como la gerente de recursos humanos. Esta falta de apertura hacia el uso de nuevas tecnologías es un aspecto que la empresa debería mejorar, pues considero que representó una dificultad para el desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección efectivo. Aunque el programa facilitaba la gestión de documentación y el seguimiento de candidatos, su uso se restringió a un grupo reducido y no se extendió a otros niveles de la organización.

Lo anterior, me permitió evidenciar que en la empresa existe una dicotomía entre una estructura organizacional horizontal y una más vertical, lo cual llega a limitar la comunicación y posiblemente la innovación, ya que esta forma de operar restringe el flujo de ideas y posibles soluciones a problemas. Personalmente, pienso que un mayor contacto entre practicantes, asistentes, jefes y gerentes podría haber facilitado la generación de ideas y soluciones más efectivas a los dilemas y dificultades presentes.

Otro aspecto que noté es que, a pesar de contar con un área de TI, no se le daba el foco necesario para implementar innovaciones tecnológicas que hicieran los procesos más eficientes. Programas como Talent Clue, que podrían haber optimizado el proceso de reclutamiento, no se integraron, en su lugar, se seguía trabajando con plataformas como CompuTrabajo, que no siempre eran efectivas, y el área de TI se centraba en resolver problemas técnicos menores. Al respecto, considero que herramientas como Excel, Trello o Miro pueden ser de gran utilidad, y sería ideal que a futuro la empresa pueda innovar en la aplicación métodos evaluativos más eficientes como los Assessment Center o mejorar los procesos de comunicación para hacer las entrevistas más cómodas y adecuadas para los postulantes.

Por otro lado, pese a los cambios realizados en los procesos descritos, considero que la empresa aún necesita reestructurar o revisar los procesos en RR.HH., especialmente en selección, que es el área en la que más he trabajado. Si bien los procesos son claros en términos generales, en algunos aspectos no se tiene claridad sobre cómo se llevan a cabo, por ejemplo, no siempre era evidente cómo se realizan las evaluaciones médicas o penales, o si el postulante está presentando toda su documentación de manera adecuada, por lo que es crucial aportar mayor claridad y especificidad a cada etapa del proceso de selección.

Además, un aspecto relevante que analicé dentro del ejercicio de la competencia Interviene, es la importancia de tener en cuenta la diversidad de realidades tanto a nivel

nacional como internacional, pues el Perú ha presentado un aumento de la migración de extranjeros, y desde mi experiencia laboral en la empresa he notado que este aspecto no siempre ha sido abordado de manera adecuada. Con frecuencia, los responsables de reclutar se enfocaban en el trabajador solo como recurso dentro de la empresa, sin considerar su entorno o las condiciones en las que vive, limitando una visión integral en los procesos de selección. Personalmente pienso que entender la realidad del trabajador nos permite brindar mejores beneficios y comprender cómo podemos llegar mejor a los postulantes, especialmente aquellos que provienen de contextos extranjeros. Además, el brindar oportunidades a estos grupos no solo los beneficia a ellos, sino también a la empresa.

Por otro lado, como parte de las fortalezas del entorno de trabajo, considero que la empresa me brindó un ambiente adecuado para poner en práctica lo aprendido en la universidad. Debo reconocer que, al inicio, tenía una idea algo limitada de lo que implicaba trabajar en recursos humanos o como psicólogo en el sector organizacional; sin embargo, aquí pude aplicar todos mis conocimientos y llevarlos a la práctica real. La empresa no solo me ofreció beneficios económicos, sino que también me proporcionó un entorno favorable para cubrir mis necesidades básicas a nivel personal, como la motivación y la interacción social con diversas áreas y personas. A su vez, esto me permitió medir mis propias competencias y evaluar si estaba creciendo a nivel profesional.

Continuando con los aspectos positivos, considero que la empresa ofrece un espacio de trabajo adecuado, no sólo en términos tangibles o físicos, sino también a nivel del clima laboral. Además, está en constante crecimiento, lo que genera grandes demandas de trabajo en cada área, este mismo crecimiento ha contribuido al aprendizaje en distintos campos, ya que, durante mi práctica en el área de reclutamiento y selección, tuve la oportunidad de aprender sobre diferentes vacantes y puestos, así como sobre otras áreas de la empresa. Adicionalmente, también debo señalar que este proceso de crecimiento constante por parte de la empresa me brindó la oportunidad de observar sus errores y retos, lo que me permitió ver que, aunque se cometían ciertos fallos, estos representaban oportunidades para hacer aportes significativos en el futuro. No obstante, pienso que, para generar un cambio más profundo, sería necesario que estos aportes no solo vengan de prácticas de nueve meses, sino que se discutan a nivel gerencial o de jefatura, pese a ello, estoy satisfecho con el hecho de que la empresa ha mostrado un crecimiento notable desde mi ingreso hasta mi salida, tanto en sus procesos como en su rigor, lo que me hace sentir que seguirá mejorando.

A partir de mi experiencia, comprendí que el psicólogo en una empresa debe ir más allá de las funciones clásicas de su carrera, su rol es amplio y relevante, integrándose en distintos

sectores, no solo cumpliendo tareas específicas, sino también actuando como capacitador, gestor y solucionador de problemas. Estos aspectos requieren de un conocimiento no solo enfocado en la psicología, sino también en otros temas vinculados con la gestión de procesos. Esta área la considero fundamental, ya que el aprendizaje que obtuve acerca de esta a través de experiencias laborales, tanto en voluntariados como en la empresa, me hizo darme cuenta de cómo la gestión de procesos puede aportar resultados significativos no solo a nivel empresarial, sino también en el desarrollo personal del psicólogo.

Por último, respecto a las conclusiones dentro de la competencia Evalúa, orientada a valorar la efectividad de las acciones implementadas en el proceso de reclutamiento y selección la empresa, pude observar tanto logros significativos como desafíos persistentes. En primer lugar, la implementación de estrategias proactivas en el reclutamiento, como la humanización del proceso y la utilización de plataformas adecuadas, resultó en un aumento notable en el número y la calidad de los postulantes. No obstante, también enfrenté ciertas dificultades entorno a la veracidad de la documentación presentada por los postulantes, si bien el 80% de los documentos estaban completos, muchos de ellos no eran auténticos. Esto, dificultó el proceso de selección y puso en riesgo la integridad del sistema de contratación, esto me permitió aprender que se debe aplicar una rigurosa verificación de la documentación, ya que algunas personas intentan manipularla para cumplir con los requisitos establecidos.

En función de lo anterior, un tema que se generó durante esta evaluación fue la ética en el proceso de selección, llegue a observar que la presión por cubrir vacantes de forma inmediata en ocasiones podía llevar a prácticas poco éticas, como la falsificación de certificados laborales o la manipulación de resultados médicos. Estas acciones afectaban la calidad del personal seleccionado y ponían en peligro la reputación de la empresa. Esta experiencia me llevó a reflexionar sobre cómo la ética a menudo entendida mayormente desde un marco normativo o teórico, basado en autores o códigos de conducta, necesita integrarse y fortalecerse desde la práctica como parte de todos los procesos y gestiones organizacionales, especialmente en la evaluación del reclutamiento y selección. Cultivar el respeto a los códigos éticos y de conducta es importante para crear un entorno donde se valore tanto a postulantes como trabajadores, evitando conductas que dañen la confianza en el sistema.

En definitiva, a pesar de los desafíos enfrentados en el proceso, esta experiencia me brindó un aprendizaje significativo, de modo que puedo concluir que trabajar en una empresa competitiva y transaccional me brindó una experiencia valiosa en la aprendí a manejar situaciones complejas en un entorno exigente y colaborar con profesionales de diversas áreas, lo que enriqueció aún más mi formación y fortaleció mi perfil profesional y personal.

Referencias

- Almagiá, E. (2014). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 19(1), 7–18. <https://doi.org/10.1109/JQE.2014.2323472>
- American Psychological Association. (2017). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. In *APA* (Vol. 1, Issue 9). <https://doi.org/10.1037/amp0000102>
- Arensburg, I. (2019). El viaje del candidato : Una experiencia por fases. *Smarteca*, 16(7), 2–5. https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Pape1/2019/Julio/1907_CapitalHumano.pdf
- Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning SL. https://books.google.com.pe/books/about/Reclutamiento_y_Selección_de_Personal.html?id=63fIDwAAQBAJ&redir_esc=y#:~:text=• Entender cómo ha influido la
- Bandukwala, A. (2017). Outbound Hiring - The Future of Intelligent Recruiting. *NHRD Network Journal*, 10(3), 74–78. <https://doi.org/10.1177/0974173920170313>
- Benavides, M. (2006). *De papás y mamás a hijos e hijas: las aspiraciones sobre el futuro y rol de las familias en las actividades escolares en el Perú rural*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. https://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/20.500.12820/158/LIBROGRADE_DESAFIOESCOLARIDAD_CAP3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bohnenberger, M. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis de posgrado, Universitat de les Illes Balears]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1>
- Bretones, F., & Gonzáles, J. (2009). Absentismo y rotación laboral. *Psicología Del Trabajo*, 26(5), 91–113. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf
- Buitrago, E. (2018). *Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial* [Tesis de pregrado, Instituto Tecnológico Metropolitano]. <http://hdl.handle.net/20.500.12622/4471>
- Cano, E., & Cano, C. (2009). Los contratos, las asimetrías de la información en salud, el riesgo moral y la selección adversa. *Revista EAN*, 27(8), 5–20. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/481/469>

- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Ciencias Empresariales de La Universidad de San Martín de Porres*, 6(220–9336), 50–59.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1734/sme_v6n1_art5.pdf?sequence=1#:~:text=Objetivo: Determinar la relación entre
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
https://www.academia.edu/42224522/Gestión_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edición
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
https://studylib.es/doc/9123708/chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-2011-pdf#google_vignette
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. *EOI Escuela de Negocios*, 1(3), 2–56. <https://studylib.es/doc/5448301/reclutamiento-y-selección-por-competencias#:~:text=Fernando Corral. 1. M´ster en>
- Coyla, B. (2021). *Selección de personal en la financiera Credinka agencia de Av. El Sol Cusco - 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco].
<https://hdl.handle.net/20.500.12557/4616>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación S.A. de CV.
https://www.academia.edu/106752788/Administración_de_Recursos_Humanos_Enfoque_latinoamericano_Quinta_edición_México_Pearson_Gary_Dessler_y_Ricardo_Varela
- Díaz, J. (2009). *La dinámica del desempleo urbano en el Perú: tiempo de búsqueda y rotación laboral* [Tesis de pregrado, Investigadores Asistentes GRADE].
<http://repositorio.grade.org.pe/handle/GRADE/539>
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mcgraw-Hill/Interamericana De España, S. A. U.
<https://www.anyflip.com/xivtx/kcwy/basic#:~:text=Los dos planteamientos más relevantes>
- Drucker, P. (1933). *Managing for Results*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*.

- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. *Deloitte*, 1–4. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271–297. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., & Macías, D. (2016). Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(12), 60. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.226>
- Gastón, L. (2019). Antecedentes penales en el mercado laboral argentino. Una investigación desde la perspectiva de condenados con estudios universitarios. *InDret. Revista Para El Análisis Del Derecho*, 1(8), 1–24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6831613&orden=0&info=link>
- Guerra, Y. (2011). *Pruebas poligráficas en el proceso de selección de personal*. [Tesis de pregrado, Universidad de Colombia]. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/27227b6d-a584-4691-898a-ed63bf21cbec/content>
- Guales, J., & Rosales, J. (2021). *La metodología Inbound Recruiting como estrategia de reclutamiento y selección en la empresa Degeremcia SA desde octubre 2019 hasta octubre 2020* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55545/1/TESIS PARA CD.pdf>
- Hernández, P. (2011). *Empresas tradicionales: ¿están listas para el cambiante entorno de las TIC?* [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/27473>
- IPSOS. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Kohlberg, L. (1971). *Stages of moral development as a basis for moral education*. Moral Education. University of Toronto Press.
- Le-Thi, L., & Tuyen, H. (2021). KPI In Evaluating Organization's Recruitment and Selection Practices. *Asian Journal of Management*, 12(1), 73–78.

- <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2021.00011.1>
- Lievens, S. (2014). La protección de la vida privada en la selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 16(1), 17–24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80516102>
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. CENGAGE Learning. Mexico. https://www.researchgate.net/publication/320101859_Administracion_del_Potencial_Humano#:~:text=En cuanto a la Remuneración, Louffat
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Cooperativismo y Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo locallo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242. <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/241>
- Nisr, S., Ferraro, L., Martínez, S., Gómez, L., & Madronero, C. (2022). *Análisis de las consecuencias ocasionadas por el inadecuado proceso de selección de personal en el Restaurante El Oriental de Maicao durante el primer semestre del año 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/53116/smnisrd.pdf?sequence=1#:~:text=ubicado en el municipio de Maicao – La#:~:text=ubicado en el municipio de Maicao – La>
- Pacheco, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A., & Zavaleta, L. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación “Y” en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco* [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2011). *Código de Ética y Buen Gobierno De La Pontificia Universidad Católica Del Perú*. <https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/22095208/CodigoDeEticaYBuenGobiernoDeLaPontificiaUniversidadCatolicaDelPeru.pdf>
- Portillo, E., & Mancera, J. (2021). The Processes of Recruitment and Selection of Personnel: Between Objectivity and Subjectivity. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.33094/7.2017.2021.91.1.8>
- Rovira, M. (2016). *Antecedentes penales y mercado laboral* [Tesis de posgrado, Universitat Pompeu Fabra]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/392632/tmrs.pdf?sequence=3.xml>
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: externa vs. interna. Nuevas tendencias* [Tesis de posgrado, Universidad de Valladolid].

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/9112>

- Solans, G. (2017). Inbound Recruiting. La metodología que está revolucionando el reclutamiento. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (122), 28-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5922028>
- Talent Clue. (2017). *La Guía Completa de la Metodología Inbound Recruiting. Cómo implementar paso a paso una Estrategia de Inbound Recruiting en tu empresa*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/252575/guia-completa-metodologia-inbound-recruiting.pdf>
- Toyama, J. (2008). Tercerización e intermediación Laboral: Diferencias y Tendencias. *Derecho & Sociedad*, 20(30), 84–103. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf
- Trukhmanov, B., Pervushkina, A., Statuev, A., Belov, V., & Volodin, A. (2021). System of key performance indicators as a method for executive decision-making. *E3S Web of Conferences*, 296(2), 2–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129602003>
- Villanea, F. (2009). *La influencia del proceso de reclutamiento y selección en relación a la rotación del personal en la organización Van Ru International para el año 2008* [Tesis de pregrado, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. <https://hdl.handle.net/20.500.14230/6210>
- Zayas, P. (2010). *Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personas*. https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf#:~:text=El%20pr esente%20trabajo%20aborda%20la%20tem%C3%A1tica
- Zumba, M. (2020). *Nivel de capacitación del personal en la Farmacia Comunitarias ubicada en la ciudad de Babahoyo sector la PJ* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8391>