

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ**

Facultad de Psicología



Optimizando mis recursos: Propuesta de mejora para el proceso de selección
de una ONG

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

Ozbek Fernando Sandoval Pezo

Asesor(a):

Catherine Monteza Ortega

Lima, 2024

INFORME DE SIMILITUD

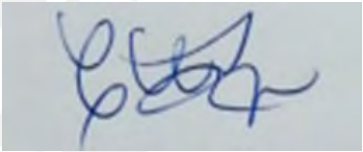
Yo, Catherine Monteza Ortega, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado Optimizando mis recursos: Propuesta de mejora para el proceso de selección de una ONG, del autor Ozbek Fernando Sandoval Pezo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/10/2024.

- 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, 23/10/2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Monteza Ortega, Catherine Francesca	
DNI: 43554840	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-9412-353X	

Resumen

El presente trabajo resume mi experiencia durante mis prácticas preprofesionales en una ONG. En cuanto al diagnóstico de la función de filtro telefónico y curricular, identifiqué problemáticas como la carencia de preguntas filtro y la no flexibilidad de los requisitos de cada puesto debido a la ausencia de remuneración. En tal sentido, fue crucial tener preguntas filtro para agilizar el reclutamiento y contar con los recursos adecuados para facilitar la función de filtrado de CVs. En relación al diagnóstico de las entrevistas por competencias, encontré que la guía establecida no exploraba adecuadamente la personalidad del candidato y que no se proporcionaba feedback a los postulantes rechazados. Por consiguiente, es relevante mencionar que la evaluación de la personalidad durante las entrevistas no solo previene problemas conductuales futuros, sino que también mejora el ambiente laboral.

En consecuencia, para desarrollar la competencia de intervención, se propusieron ciertas actividades para abordar estas problemáticas. Primero, se agregó una pregunta filtro sobre la aceptación de la condición ad honorem; luego, se modificó la guía de entrevista para incluir preguntas más relevantes, que no solo aborde las competencias que tiene el postulante, sino que explore su personalidad; y por último, se implementó un sistema de feedback para los candidatos no seleccionados. Con respecto a la evaluación de resultados, se mostró que la inclusión de la pregunta sobre la remuneración redujo en un 45% las llamadas de candidatos que rechazaban la entrevista al enterarse de la falta de remuneración. Además, se encontró que la nueva guía permitió realizar más preguntas según el caso, y se evidenció que un feedback completo mejora la experiencia del candidato y la imagen empresarial.

Palabras clave: diagnóstico, recursos, intervención, evaluación.

Abstract

The present work summarizes my experience during my pre-professional internship at a NGO. Regarding the diagnosis of the telephone and curriculum screening function, I identified issues such as the lack of screening questions and the inflexibility of the position requirements due to the absence of compensation. In this regard, it was crucial to have screening questions to streamline recruitment and to have the appropriate resources to facilitate the CV filtering process. In relation to the diagnosis of competency-based interviews, I found that the established guide did not adequately explore the candidate's personality, and no feedback was provided to rejected applicants. Therefore, it is important to note that evaluating personality during interviews not only prevents future behavioral issues but also improves the work environment.

Consequently, to develop intervention competency, certain activities were proposed to address these issues. First, a screening question regarding the acceptance of the unpaid condition was added; then, the interview guide was modified to include more relevant questions that not only address the applicant's competencies but also explore their personality; and lastly, a feedback system was implemented for non-selected candidates. Regarding the evaluation of results, it was shown that the inclusion of the question about compensation reduced by 45% the calls from candidates who rejected the interview upon learning of the lack of compensation. Additionally, it was found that the new guide allowed more case-specific questions, and it was demonstrated that comprehensive feedback improves the candidate experience and the company's image.

Key words: diagnosis, resources, intervention, evaluation.

Tabla de Contenidos

Presentación General	1
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	2
Competencia Diagnostica	2
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	2
<i>Reseña teórica</i>	4
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	7
Competencia Interviene	7
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	7
<i>Reseña teórica</i>	8
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	9
Competencia Evalúa	10
<i>Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia</i>	10
<i>Reseña teórica</i>	11
<i>Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia</i>	11
Conclusiones	14
Consideraciones éticas	17
Referencias	18

Tabla de Contenidos

Figura 1: Modelo de nueva retroalimentación o feedback	4
Figura 2: Llamadas con respuesta negativa	11



Presentación General

Para comenzar, el centro de prácticas en el cual me desempeñé fue una organización sin fines de lucro a nivel mundial, la cual tiene como misión promover la paz y la mitigación de la violencia en todos sus escenarios, y a la par, fomentar el diálogo como herramienta principal para el logro de dicha meta, a través del cultivo de habilidades de comunicación. Además, es importante mencionar que posee más de ocho años de funcionamiento y se encuentra presente en países como Perú, Costa Rica, México, Argentina, y Colombia. En cuanto a su estructura interna, puedo acotar que la organización cuenta con aproximadamente 500 voluntarios en la sede de nuestro país.

En cuanto a mi desenvolvimiento dentro de esta, el puesto que ocupé fue el de practicante de reclutamiento y selección dentro del área de Recursos Humanos, cuya líder de esta área fue la persona que se encargó de supervisar mi desempeño. Las funciones que realicé fueron la publicación de convocatorias en bolsas laborales como Bumeran, y en redes sociales como LinkedIn y/o Facebook; el filtro curricular y telefónico; las entrevistas por competencias; y el armado de files, o en otras palabras, la administración de las carpetas de los candidatos en Google Drive. Adicionalmente, cabe mencionar que, a lo largo del desarrollo de mis prácticas, recluté principalmente puestos administrativos y realicé todas mis funciones de manera remota.

Finalmente, cabe resaltar que, en mi búsqueda de oportunidades para realizar prácticas, adquirí nuevas habilidades como la escucha activa y la comunicación asertiva gracias a diversas entrevistas en las que participé. A pesar de haber identificado aspectos a mejorar, como mi limitada participación en las dinámicas grupales y el uso de muletillas durante las entrevistas, logré fortalecer estos elementos y desarrollar áreas clave para mi desarrollo, como el trabajo en equipo y el liderazgo.

Adicionalmente, encontré que muchas oportunidades de prácticas eran informales o no remuneradas, lo cual inicialmente no me brindaba la motivación necesaria para persistir en el proceso. Sin embargo, con la ayuda de mi círculo cercano, comprendí que la remuneración podría ser una motivación secundaria, centrándome en el desarrollo de mi formación profesional como objetivo principal. Después de numerosas entrevistas, finalmente hallé un lugar para crecer profesionalmente.

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso

A continuación, explicaré y detallaré las actividades realizadas dentro de mi centro de prácticas pre profesionales en relación a dos principales funciones: filtro curricular y telefónico, y las entrevistas por competencias. En base a ello, realizaré un análisis de cada una de ellas con el fin de mostrar tres competencias de la carrera: diagnóstica, interviene y evalúa.

Competencia Diagnostica

Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia

Inicialmente, entre las actividades de diagnóstico realizadas, encontré gran satisfacción en llevar a cabo la selección curricular; sin embargo, desde mi perspectiva, los requisitos establecidos para los candidatos en cada posición eran demasiado rigurosos en comparación con lo que la ONG puede ofrecer, dado que no había una compensación financiera. Esta situación resultó en que muy pocas personas que enviaban su currículum superen el filtro, lo que complicaba el proceso de reclutamiento. Como solución a ello, sugerí a mi supervisora ajustar algunos requisitos en el proceso de selección curricular para ampliar el número de candidatos y hacer menos lento el proceso de reclutamiento. Respecto a ello, su respuesta fue omitir algunos requisitos y adoptar un enfoque menos estricto al evaluar a los postulantes, a menos que se trate de cargos más específicos.

Respecto al diseño y aplicación del filtro telefónico, creo firmemente que, con una planificación adecuada y disponiendo de los medios y recursos pertinentes, es un proceso que puede abordarse con relativa facilidad. Sin embargo, al identificar la ausencia de un marco o estructura predefinida para este propósito específico, decidí tomar la iniciativa de desarrollar dos guiones distintos. Estas guías se diseñaron meticulosamente, incluyendo una serie de preguntas estratégicamente formuladas. Una de estas plantillas estuvo destinada a situaciones en las que el candidato decide aceptar la oferta, mientras que la segunda fue diseñada para escenarios en los que el candidato opta por declinarla.

En cuanto a la función de las entrevistas por competencias, encontré en ella un desafío fascinante, el cual disfruté realizar de manera constante. En relación a las condiciones de mi puesto, noté la ausencia de una guía y matriz de evaluación para las entrevistas. Por una parte, aunque la guía de entrevistas, ubicada en el portafolio (Anexo 4), inicialmente incluía preguntas básicas para los candidatos, carecía de secciones específicas para cada competencia y puesto. Sin embargo, en las últimas dos semanas, se incorporaron estas secciones gracias al pedido que solicitó la líder de Recursos Humanos. Por otro lado, el no tener una matriz

complicaba el proceso de evaluación de los postulantes después de las entrevistas, ya que la decisión de pasar o no al entrevistado dependía únicamente de la percepción del entrevistador sobre su desempeño. Por ello, también se implementó una matriz con el propósito de mejorar este proceso, simplificando la evaluación al establecer un puntaje mínimo para aceptar a los postulantes.

Asimismo, es importante señalar que los procesos de selección de la fundación en la que trabajaba no abordaban de manera detallada el aspecto de la personalidad, centrándose únicamente en la evaluación de las competencias blandas de los candidatos. Por lo tanto, consideré crucial incorporar el análisis de características y rasgos de comportamiento en la guía de entrevistas o, en su defecto, implementarlo mediante un formulario con preguntas específicas. En ese sentido, con el propósito de mejorar mis recursos para llevar a cabo mis responsabilidades, presenté a mi supervisora una propuesta para introducir la evaluación de dicho aspecto de los candidatos.

Esta propuesta implicaba llevar a cabo una encuesta mediante Google Forms dirigida a los líderes de área de la fundación, con el objetivo de determinar la factibilidad y pertinencia de integrar la evaluación de la personalidad dentro del proceso de selección de la organización mediante la guía de entrevista. En relación con las preguntas planteadas, se focalizaron en determinar si había algún problema relacionado con el desempeño y comportamiento de las recientes incorporaciones. De esta manera, en caso tener una respuesta afirmativa, se propondría indagar sobre la naturaleza de dichos inconvenientes y sus posibles causas, según la percepción de los encuestados. Es relevante destacar que se eligió un formulario para recabar las opiniones de los líderes, puesto que organizar un grupo focal habría presentado un desafío evidente debido a los conflictos de horarios entre los diversos líderes de la fundación. Además, al optar por la encuesta, las respuestas serían anónimas, lo que facilitaría que los líderes se expresaran sin temor a revelar su identidad.

Tras la aprobación de la iniciativa, llevé a cabo la encuesta, cuyo link se difundió a través del Whatsapp de cada líder al que se quería encuestar. Asimismo, cabe mencionar que se planificó inicialmente encuestar a los 14 líderes de las diversas áreas de la organización; sin embargo, solo se obtuvo respuesta de siete personas. A partir de sus respuestas, el 71.4% de los encuestados indicó haber enfrentado desafíos con los nuevos colaboradores en sus respectivas áreas. Además, el 57.1% de los líderes señaló haber tenido complicaciones con el rendimiento de uno o varios nuevos miembros, como por ejemplo, no ejecutar adecuadamente sus responsabilidades dentro de la entidad o no registrar su asistencia de forma correcta. Finalmente, el 14.3% asoció estos inconvenientes con problemas de puntualidad, como no cumplir con los plazos establecidos sin motivo justificado, mientras que el 28.6% no mencionó situaciones adversas.

No obstante, existen diversas perspectivas sobre las causas de estos problemas, entre

las cuales se destacaron la falta de información proporcionada durante las inducciones a los nuevos miembros de cada área, el estilo autoritario de los líderes y la falta de compromiso por parte de los nuevos integrantes de la organización. Por lo tanto, no es sorprendente que el 100% de los líderes haya considerado que la implementación de la evaluación de la personalidad en las entrevistas sería de gran utilidad en la fundación.

Por otra parte, es relevante destacar que la problemática que identifiqué durante mi periodo de prácticas aborda directamente la ausencia del feedback en el proceso de selección. Como he podido observar, los candidatos que no lograban pasar la fase de la entrevista rara vez recibían retroalimentación. En lugar de proporcionarles un análisis detallado de su desenvolvimiento, simplemente se les enviaba un mensaje predeterminado, dejando al candidato sin ayuda alguna para su desarrollo profesional. Por lo tanto, al ser una persona que estuvo anteriormente en la posición de postulante, encontré esto frustrante, ya que no queda claro qué aspectos deben mejorarse para tener un desempeño más exitoso en entrevistas futuras, tanto individuales como grupales.

Motivado por esta situación, decidí crear un modelo que contenga una breve retroalimentación de manera personalizada, la cual estaría dirigida a aquellos candidatos cuyas entrevistas no superen el filtro (Figura 1). Considero que esta práctica es fundamental, ya que la experiencia del candidato puede verse afectada de manera individual, y también podría tener implicaciones negativas para la imagen de la ONG. Aunque estas consecuencias pueden no ser significativas, podrían influir en una menor demanda de currículums en el futuro.

Figura 1: Modelo de nueva retroalimentación o feedback

Estimada Angela.

Nos dirigimos a usted para informarle que, después de un exhaustivo proceso de evaluación y consideración de todas las candidaturas recibidas lamentamos comunicarle que hemos optado por avanzar con otros candidatos que se ajustan de manera más cercana a los requisitos y necesidades específicas del puesto.

Queremos expresar nuestro agradecimiento por el interés que mostró en formar parte de nuestro equipo y por el tiempo y esfuerzo invertidos en todo el proceso de selección. Si bien su perfil cuenta con cualidades y habilidades destacables, como el haber mostrado un buen sentido de la responsabilidad y puntualidad, a modo de retroalimentación, le recomendamos que tenga una participación más activa durante la entrevista y muestre seguridad en su discurso.

Le agradecemos nuevamente por su interés en nuestra empresa y le deseamos mucho éxito en sus futuros proyectos. Siempre existe la posibilidad de que surjan oportunidades en el futuro, por lo que le animamos a estar atento(a) a nuestras vacantes y a considerar volver a postular en un futuro próximo.

Reseña teórica

Para comenzar, hay que saber que la selección curricular es un conjunto de criterios utilizados para seleccionar o priorizar qué aspectos del candidato son esenciales y cuáles pueden ser considerados secundarios o prescindibles en función de las competencias requeridas para el puesto y del objetivo de la empresa (Tyler, 2013). A pesar de su gran utilidad, se tiene que tener en cuenta ciertas desventajas de dicho proceso, como lo

mencionado por Drucker (2002), quien habla de la complejidad de la evaluación si no se tienen los recursos necesarios. En consecuencia, se genera la desmotivación de candidatos potenciales, así como en la exclusión de talentos emergentes, lo que limita a su vez la diversidad de perfiles (Dweck, 2009; Kohn, 1998; Kotkin, 2010). De igual manera, Kahneman (2012) argumenta cómo es que el proceso de evaluación del candidato puede verse perjudicado por la aparición de un sesgo inconsciente al interpretar los currículos si no se establecen criterios claros y objetivos para el filtro.

Por su parte, el filtro telefónico es una función parte del proceso de reclutamiento, el cual ayuda a reducir costos y ahorra tiempo al descartar rápidamente a candidatos que no cumplen con los requisitos (Bock, 2015). Adicionalmente, señales verbales como el tono de voz y la elección de palabras permiten evaluar aspectos importantes de la comunicación del candidato, que, a su vez, ayudan a evaluar con rapidez la compatibilidad cultural del postulante (Ekman, 2017; Schein, 1990). Por último, esta función del proceso de reclutamiento facilita la participación de candidatos remotos, que podrían sentirse excluidos del proceso por su ubicación geográfica, y al mismo tiempo, da acceso a un grupo amplio de personas, ampliando el panorama de talento (Capelli, 2011; Cuddy, 2016).

Con respecto al enfoque de las entrevistas por competencias, este permite la evaluación de los conocimientos y habilidades blandas de los candidatos, aspectos cruciales para su desempeño. Además, facilita la evaluación donde se comparan los requisitos del puesto y las características del individuo, lo que ayuda a determinar la probabilidad de éxito en la posición y a tomar la decisión final (Brown, 2008). Parte de este proceso debe incluir, por supuesto, una matriz de evaluación para medir el rendimiento de los candidatos, ya que no solo mejora la eficiencia y objetividad del proceso de selección, sino que también asegura que los candidatos sean evaluados de manera justa y equitativa, basándose en criterios y competencias relevantes para el puesto (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Kaplan & Kaiser, 2013).

Uno de los conceptos a tomar en cuenta dentro de las entrevistas por competencias es la personalidad, que se define como la organización dinámica, en el interior del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la conducta y el pensamiento del individuo, los cuales reflejan su forma de adaptación al ambiente (Nicholson, 2002). Su exploración dentro del proceso de selección es fundamental, pues puede contribuir a disminuir la incidencia de problemas relacionados con el rendimiento laboral, conductas inapropiadas o conflictos verbales entre los nuevos miembros y los líderes.

En tal sentido, dado que los nuevos miembros de una organización, al buscar destacar y competir, podrían exhibir comportamientos inadecuados que afecten la estabilidad en el ámbito laboral, resulta esencial que los empleados cuenten con una formación organizativa positiva (Robbins, 2017). Por lo cual, como menciona Chiavenato (2011), resulta crucial tomar en cuenta las características de la personalidad del postulante con el fin de conocer, no solo los

conocimientos técnicos del mismo, sino su temperamento y cómo ello afecta en su manera de trabajar en equipo. Así, el nuevo empleado podría intentar formar un sentido de pertenencia en el entorno laboral, además de buscar sentirse protegido y recibir reconocimiento, tanto económico como simbólico, para alcanzar su autorrealización en el futuro. Esta situación también puede atribuirse a la teoría de Maslow (1943), que identifica cinco categorías de necesidades humanas, incluyendo la seguridad, necesidades fisiológicas, reconocimiento, afiliación y autorrealización.

Adicionalmente, es importante mencionar que la entrevista tiene tres momentos: antes, durante y después. En cuanto a la última etapa, una buena práctica a tomar en consideración sería brindar una retroalimentación a los postulantes que no hayan pasado el filtro de la entrevista, pues es importante ayudar a los candidatos a mejorar en sus aptitudes para una próxima entrevista. Por lo tanto, es vital que el jefe o responsable del grupo les de los recursos y la capacitación necesaria para poder brindar una mejor experiencia a los postulantes y, por ende, una mejor imagen empresarial. (Böhrt, 2000).

¿Por qué no sucede esto comúnmente? Primero, los reclutadores mayormente quieren evitar ello debido a que se niegan a lastimar los sentimientos del postulante; segundo, porque hay un temor a que los postulantes vayan tomarlo a la defensiva y así ganar una mala imagen a la empresa; y, por último, debido a que normalmente los postulantes vienen seguros de sí mismos y con autoconcepto muy elevado, por lo que, en ocasiones no aceptan el feedback mostrado (Deems & Deems, 2010). Por estas razones, muchas veces los reclutadores no realizan esta función a pesar de que es muy importante, salvo que la misma empresa tenga políticas definidas y estructuradas en cuanto al tema (Robbins, 2017). Sin embargo, el no tomar en cuenta este recurso no solo priva al postulante de herramientas para futuras entrevistas, sino que también se pierde la oportunidad de dejar una buena impresión al candidato, y que éste difunda la amabilidad del personal de la empresa (Lee Hetch Harrison [LHH], 2022).

En cuanto al diagnóstico de entrevistas por competencias, las encuestas, según Dillman, Smyth & Christian (2014), facilitan la recopilación eficiente de datos de un gran número de participantes, a diferencia de los grupos focales, que son logísticamente más desafiantes debido a sus limitaciones de participantes. Además, estas, como señalan Creswell & Creswell (2017), ofrecen flexibilidad a los encuestados al permitirles responder en cualquier momento, eliminando las restricciones de horarios asociadas comúnmente con grupos focales. Adicionalmente a ello, es necesario resaltar que proporcionan anonimato, fomentando la honestidad en las respuestas (Alreck & Settle, 2004). Y finalmente, la interpretación de datos cualitativos de grupos focales puede ser subjetiva y laboriosa (Salkind & Frey, 2021), mientras que las encuestas generan datos estructurados que son más fáciles de analizar y cuantificar.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Teniendo en cuenta la actividad de implementación de preguntas filtro hacia las publicaciones que se realizaban en las bolsas de trabajo, se puede concluir que es fundamental tener una buena capacidad de análisis de recursos al momento de ingresar a un centro laboral, puesto que facilita al nuevo reclutador comenzar a realizar sus funciones de manera eficiente e implementar algún punto faltante de ser necesario. Además, la inserción de preguntas filtro sobre la no remuneración fue crucial para garantizar que los candidatos estén completamente informados y alineados con las condiciones del puesto desde el principio. Esta práctica, como menciona López (2010), no solo evita posibles malentendidos, sino que también contribuye a construir una relación reclutador - candidato basada en la confianza y la transparencia, elementos fundamentales para un reclutamiento efectivo y la retención de talento a largo plazo.

Por otra parte, con respecto a la exploración de la personalidad, luego de haber hecho el diagnóstico a través de las encuestas a los líderes de área, pude concluir que aquello no solo ayudó a conocer su percepción y sus preocupaciones sobre incluir la exploración de la personalidad en los procesos de reclutamiento, sino que también contribuyó a que se pueda conocer sobre el ambiente de trabajo, a pesar de ser remoto. De igual manera, esto permitió evaluar su opinión sobre cómo esta exploración se alinea con los objetivos y valores de la organización, lo cual sirve para garantizar que los procesos de selección estén en consonancia con la visión global de la empresa.

Es así que, tener los resultados a la mano de la encuesta realizada como parte del diagnóstico me ha ayudado a comprender qué es lo que buscan los líderes con respecto a explorar la personalidad del candidato y cuáles son los puntos a trabajar respecto a esta variable. También, algo que me ayudó bastante a poder llegar a sacar conclusiones de la encuesta es que no solo realicé las preguntas y observé los gráficos obtenidos, sino que coloqué preguntas abiertas para que cada encuestado se pudiera expresar respecto al tema con sus propias palabras. De esta manera, pude tener una mejor visión de lo que opinan los líderes para que, posteriormente, pueda modificar la guía de entrevista, agregando las preguntas necesarias para realizar una evaluación más completa del candidato.

Competencia Interviene

Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia

Con respecto a las actividades de intervención, después de examinar las plantillas de las convocatorias para publicar en las bolsas laborales, noté la ausencia de preguntas filtro. Por ello, en primer lugar, incluí una pregunta específica para verificar si los aspirantes estaban

dispuestos a trabajar sin compensación. Esta implementación tenía como fin agilizar y optimizar la comunicación con los postulantes, evitando contactar a quienes no aceptaran esas condiciones. Esto debido a que, antes de este ajuste, el 60% de las llamadas resultaban en una respuesta negativa debido a la omisión de información sobre la modalidad ad honorem dentro de las publicaciones, pues los candidatos venían con la idea de que el puesto era remunerado.

Por otro lado, tras observar las opiniones de los líderes de área manifestadas en la encuesta del diagnóstico mencionado anteriormente, determiné la necesidad de modificar la guía de entrevistas para profundizar en la evaluación de la personalidad de los candidatos. Por lo tanto, decidí integrar y modificar algunas preguntas iniciales de las entrevistas para conocer mejor las características y percepciones de los postulantes. Adicionalmente a ello, propuse incorporar una dinámica individual que permita evaluar la capacidad de resolución de problemas de los candidatos, observar sus propuestas, el modo en que las presentan y sus razones detrás. De este modo, al realizar estas interacciones durante las entrevistas, tuve como objetivo obtener una visión aproximada de la personalidad de los postulantes, facilitando una evaluación precisa de su adecuación al puesto y a la cultura de la organización.

Ahora bien, como actividad final de intervención, se implementó la retroalimentación mencionada en el diagnóstico con una estructura que sigue las pautas mencionadas, cuyo fin es dejar una impresión positiva como ONG y brindar apoyo en el activo proceso de búsqueda de empleo de los candidatos. En ese sentido, es importante destacar que este modelo es adaptable, ya que la retroalimentación sobre el desempeño del candidato puede variar dependiendo del tipo de puesto, desde un practicante hasta un líder o jefe de área.

Reseña teórica

En lo que respecta a la propuesta de intervención sobre el filtro telefónico, es esencial reconocer que las preguntas filtro en las bolsas laborales desempeñan un papel crucial. Estas preguntas, cuando están bien diseñadas, permiten a los reclutadores identificar a los candidatos más adecuados rápidamente, abordando aspectos como habilidades técnicas, experiencia laboral y disponibilidad. Además, facilitan la selección de candidatos aptos y optimizan el proceso de selección, contribuyendo así a la eficiencia y la competitividad de la empresa en el mercado laboral (Capelli, 2008; Ulrich & Brockbank, 2005; Yeung, Woolcock & Sullivan, 1996).

Para profundizar en la evaluación de la personalidad, diversos factores respaldan su análisis detallado en el proceso de selección. Estos factores incluyen la adecuación al puesto, el rendimiento sostenible, la integración con la cultura organizacional, la reducción de la rotación de personal, la innovación, la creatividad y la adaptabilidad (Dweck, 2009; Hogan, 2017; Kaufman & Gregoire, 2015; McKay & Kaufman, 2019; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Schein, 2010). Una vez evaluada la personalidad, las dinámicas o situaciones

hipotéticas durante la entrevista se convierten en una herramienta valiosa para complementar esta evaluación. Estas dinámicas ofrecen una oportunidad invaluable para evaluar la personalidad del candidato y las competencias específicas requeridas para el puesto. Además, permiten evaluar la capacidad del candidato para enfrentar desafíos, interactuar con otros y adaptarse a la cultura organizacional. Del mismo modo, facilitan la validación de la autenticidad del candidato y su adaptabilidad a los valores de la organización (Nicholson, 2002; Boyatzis, 1993; Dweck, 2009; Goleman & Cherniss, 2013; Ekman, 2005; Schein, 2010).

Finalmente, con respecto a la retroalimentación, es vital tener en cuenta que ofrecer una retroalimentación constructiva a los candidatos no seleccionados es fundamental, lo cual debe hacerse de manera empática y cortés, destacando las fortalezas del candidato y proporcionando sugerencias para su desarrollo profesional (Lee Hetch Harrison [LHH], 2022). También, es importante comunicar claramente los criterios de selección y el propósito de la retroalimentación, contribuyendo así al desarrollo continuo del candidato y dejando abierta la posibilidad de colaboración futura (Mandomedio, s.f.; Buckingham & Coffman, 2014).

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Luego de haber realizado la respectiva intervención sobre las preguntas filtro, pude contemplar que, al optimizar mis recursos de manera independiente, mejoró significativamente mi desempeño como reclutador, pues logré reducir la cantidad de respuestas negativas en el filtro telefónico al observar que los candidatos mencionaban que, dentro de las publicaciones, no se señalaba la condición de ad honorem para el puesto. Como evidencia de ello, tras implementar este cambio, la tasa de respuestas negativas se redujo en un 45% y, en consecuencia, comencé a recibir normalmente los CV de personas que están de acuerdo con la modalidad ad honorem. Adicionalmente, esta modificación agilizó el proceso de reclutamiento, ya que evitaba llamar a aquellos que no estaban de acuerdo con la modalidad, lo cual redujo el tiempo de duración de los procesos. Por lo tanto, es esencial destacar la importancia de evaluar las condiciones y recursos disponibles en el entorno laboral para desarrollarlos de manera favorable y para generar procesos de selección más ágiles y con mayor efectividad.

Respecto a las intervenciones sobre las entrevistas por competencias, en primer lugar, luego de haber realizado una guía actualizada con nuevas preguntas y una dinámica incluida, pude concluir que la exploración de la personalidad es uno de los aspectos fundamentales dentro de las entrevistas por competencias, pues ofreció un mejor panorama a la hora de evaluar al candidato durante la entrevista. De igual manera, ayudó a generar un impacto dentro del área de Recursos Humanos de la organización, ya que, días después de la actividad de intervención, el líder de área organizó una reunión para modificar varios puntos dentro del

área, entre los cuales destacó el cambio de preguntas de la guía. Es así que, se tomó en cuenta mi propuesta y posteriormente se aceptó. Por lo tanto, destaco la relevancia de entender a fondo al candidato, ya que, como mencionan McDaniel et al. (1994), esto no solo optimiza las decisiones de contratación sino que también potencia la formación de equipos efectivos y alcanza las metas organizacionales.

En segundo lugar, después de crear un discurso que sirva como modelo de retroalimentación e implementarlo en el proceso de selección, llegué a la conclusión de que dar una retroalimentación completa a los candidatos rechazados va más allá de ser simplemente un gesto cortés; es una práctica estratégica que promueve la equidad, el desarrollo profesional y fortalece la reputación de la empresa como empleador. Al adoptar esta actitud proactiva, los reclutadores contribuyen no solo a la experiencia individual del candidato, sino también al enriquecimiento del talento y la construcción de relaciones positivas en el ámbito profesional. Por lo tanto, es importante tomarse el tiempo necesario para redactar un buen feedback al postulante, ya que podría ser considerado muy directo y/o agresivo y, de esta forma, afectar la susceptibilidad del candidato.

No obstante, a pesar de no poder conocer la percepción de los candidatos que recibieron este último modelo de retroalimentación, pude concluir que, desde mi punto de vista como reclutador, brindar un feedback completo para los candidatos es esencial no solo para formación profesional de los candidatos, sino también para fortalecer la marca empleadora de la organización y mejorar continuamente los procesos de reclutamiento. En ese sentido, esto muestra un compromiso con la sinceridad y la apertura, generando una percepción favorable en los candidatos, incluso si no son elegidos, lo que puede impactar en cómo perciben y recomiendan la empresa a otros en el futuro (Goldsmith & Carter, 2009). Asimismo, es una práctica que refleja profesionalismo, empatía y un compromiso genuino con el desarrollo del talento.

Competencia Evalúa

Descripción de las actividades realizadas que dan cuenta del dominio de la competencia

Ahora bien, entre las actividades de evaluación que realicé, puedo mencionar a la correspondiente al filtro telefónico, donde realicé un conteo de las llamadas registradas que terminaban en respuesta negativa por parte de los candidatos antes de la actividad de intervención debido a la omisión de información sobre la modalidad ad honorem dentro de las publicaciones. Y seguidamente, procedí a contrastarlas con la cantidad encontrada posterior a dicha actividad. Realizado esto, llegué a realizar un gráfico comparativo, ubicado en la sección de resultados del portafolio (Anexo 4), con el fin de visualizar de mejor manera los resultados

obtenidos a partir de la actividad de intervención.

En cuanto a la función de las entrevistas por competencias, en primer lugar, luego de haber realizado un par de entrevistas con la guía actualizada durante la actividad de intervención, realicé una toma de notas durante cada entrevista realizada con el objetivo de describir qué mejoras encontré luego de modificar y crear la nueva guía, además de mencionar cómo esta experiencia ayuda tanto al reclutador, como al candidato y al proceso mismo. En segundo lugar, con respecto a la actividad de feedback, después de usar la plantilla actualizada, comparé las retroalimentaciones: una que daba antes de la intervención y otra posterior a ella. Esto con miras a tener un mejor panorama para poder tener una mejor conclusión y reflexión sobre esta actividad y ver si es que resultó efectiva o no.

Reseña teórica

La evaluación retrospectiva del desempeño en el ámbito del reclutamiento es esencial para el desarrollo profesional y la mejora continua, pues así podemos ver qué tanto hemos aprendido y qué cosas aún nos falta por mejorar. Como destacó Drucker (2008), considerado el padre de la gestión moderna, la autoevaluación y el aprendizaje continuo son fundamentales para el crecimiento en cualquier campo. Esta perspectiva enfatiza la importancia de reflexionar sobre las prácticas pasadas como medio para identificar áreas de mejora y perfeccionar las estrategias futuras.

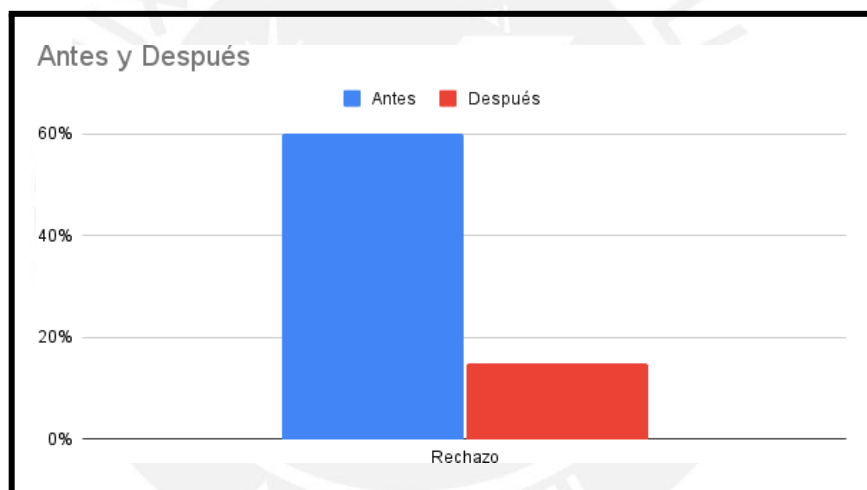
Asimismo, es importante resaltar la necesidad de aprender de los errores y experiencias previas en el contexto del reclutamiento (Maxwell, 2014). Como menciona el autor, mirar al pasado proporciona una valiosa oportunidad para entender y corregir posibles desafíos en la identificación y atracción del talento adecuado. Adicionalmente, en base a mi experiencia como reclutador dentro de mi centro de prácticas, resalto que una de las estrategias para poder mejorar mi desempeño con miras al futuro es apuntar los puntos bajos encontrados semana a semana para poder llegar a una mejor conclusión. En ese sentido, Adler (2007) aboga por la evaluación constante del rendimiento pasado y la adaptación de estrategias en función de los datos recopilados. Esta perspectiva respalda la idea de que la reflexión sobre experiencias anteriores contribuye a la eficacia de los procesos de selección y al ajuste de tácticas para optimizar resultados futuros.

Siguiendo con esta línea, Bock (2015) ha destacado la importancia de analizar datos y resultados para mejorar los procesos de contratación. Su enfoque resalta la necesidad de medir y evaluar el rendimiento del reclutador como parte integral de la optimización de las estrategias de selección. En resumen, la mirada retrospectiva, respaldada por estos autores, se considera como una herramienta valiosa para los profesionales del reclutamiento, facilitando el aprendizaje, la implementación de estrategias y el perfeccionamiento constante de las prácticas de selección.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Como se puede apreciar en el figura 2, la cantidad de llamadas que terminaban en una respuesta negativa al momento de programar las entrevistas disminuyeron en un 45% a partir de la implementación de la pregunta filtro, en la cual se preguntaba si el candidato estaba de acuerdo o no con la modalidad ad honorem. Esto denota un mejor desempeño de mi persona como reclutador, por lo que puedo concluir que haber realizado una mirada minuciosa a los recursos disponibles dentro de la fundación al iniciar mis funciones fue un gran factor que contribuyó a este resultado. En ese sentido, las preguntas filtro como estrategia de reclutamiento, en primer lugar, ayudan a proporcionar información sobre la cultura y facilitar la adaptación a la organización; y posteriormente, a identificar posibles mejoras en la productividad y eficiencia dentro de las funciones laborales para lograr una mejor gestión del tiempo (Covey, 2020; Schein, 2010; Wren, 2011).

Figura 2: Llamadas con respuesta negativa



Por otro lado, después de realizar mi bitácora, en la cual coloqué las características de la entrevista usando la nueva guía que implementé, llegué a la conclusión de que esta técnica de recojo de información me ayudó a poder observar con mayor detenimiento mi evolución de desempeño como reclutador dentro de mi centro de prácticas. En este contexto, noté inicialmente que llevaba a cabo mis entrevistas de forma mecánica, siguiendo meticulosamente una guía predefinida. Sin embargo, tras una observación detallada de mi proceso de toma de notas, puedo afirmar que ahora me desenvuelvo con mayor fluidez durante cada entrevista. Esto se traduce en mi capacidad de formular repreguntas o hacer menciones adicionales según el contexto específico de cada candidato.

Además, pude identificar las diferencias entre una entrevista donde se abarcan competencias principales y habilidades técnicas, y una donde se explora también la variable personalidad a mayor profundidad. Por lo tanto, la realización de una bitácora después de implementar una nueva guía de entrevista es esencial para el aprendizaje continuo, la mejora

constante, la adaptación a cambios y la evaluación de resultados, contribuyendo así al desarrollo profesional del entrevistador y al éxito del proceso de selección (Deming, 2018; Kolb, 2014; Senge, 1997; Stake, 2003).

Finalmente, en relación al feedback implementado, destaco la importancia de la mirada retrospectiva. Al comparar dos momentos: uno ligado al pasado y otro al presente, pude observar que hubo una mejora en mi desenvolvimiento pre profesional. Como resultado, no solo mejoré mi desempeño sino que pude aportar con una nueva idea a la fundación, ya que mi supervisor tomó la decisión de implementar esta nueva plantilla para el equipo de recursos humanos luego de haberlo pensado durante algunos días. Por lo tanto, este nuevo feedback me ayudó a analizar e investigar qué aspectos son fundamentales para dar una retroalimentación completa, lo que me sirve para una futura experiencia laboral realizando funciones similares.



Conclusiones

Después de haber detallado las actividades realizadas en cuanto al diagnóstico, intervención y evaluación de las problemáticas encontradas, he identificado ciertos retos dentro de mis funciones como reclutador. En primer lugar, la rigidez de los requisitos para cada puesto sin una compensación financiera adecuada limitaba la cantidad de candidatos que lograban pasar el proceso de selección. Además, la falta inicial de herramientas predefinidas, como guías y matrices de evaluación para las entrevistas, dificultó tanto la evaluación como la toma de decisiones posteriores a las entrevistas. Asimismo, la falta de un enfoque en la evaluación de la personalidad representa un reto dentro del proceso de selección, lo cual se observó en la encuesta realizada a los líderes, donde reveló problemas con las nuevas incorporaciones, como el bajo rendimiento, la falta de puntualidad y compromiso, lo que sugeriría una posible deficiencia en la gestión del personal y un impacto negativo en el clima laboral. Por último, la ausencia de una retroalimentación detallada para los candidatos rechazados probablemente tuvo un efecto adverso tanto en la experiencia del candidato como en la percepción de la imagen de la ONG.

En relación a la función de filtro curricular y telefónico, dentro de las actividades de diagnóstico, destaco varias fortalezas en mis actividades. Primero, mi iniciativa y proactividad se evidencian en la propuesta para ampliar el número de candidatos ajustando algunos requisitos para mejorar el proceso de selección curricular. Además, considero que mostré habilidades en el desarrollo de recursos internos, como la creación de guiones para el filtro telefónico y la propuesta de evaluar el temperamento de los candidatos mediante una encuesta. Asimismo, mi capacidad de adaptación y mejora continua se refleja en la identificación y resolución de la falta de guías y matrices de evaluación para entrevistas, con la incorporación de secciones específicas y una matriz para optimizar el proceso. Gracias a esta experiencia, no solo he podido mejorar mi diagnóstico al momento de elegir a las personas para una entrevista, sino que también he podido desarrollar habilidades blandas necesarias para realizar estas funciones.

En cuanto a las actividades de intervención, puedo mencionar que, luego de realizar el análisis de las plantillas de convocatorias para bolsas laborales, encontré una carencia inicial de preguntas filtro, lo que condujo a que incluyera una pregunta específica para verificar la disposición de los aspirantes a trabajar sin compensación. Con esta iniciativa busqué agilizar la comunicación y evitar contactar a aquellos que no aceptarían esas condiciones, abordando así el problema del elevado porcentaje de respuestas negativas durante el filtro telefónico debido a la falta de información sobre la modalidad ad honorem en las publicaciones. Además, la inclusión de estos resultados en un portafolio refleja mi capacidad para documentar y presentar de manera organizada los logros y mejoras realizadas en las funciones de reclutamiento.

Para finalizar, en relación a las actividades de evaluación, apliqué un enfoque analítico y cuantitativo al momento de abordar la función de filtro telefónico, lo cual me proporcionó una base sólida para evaluar, ajustar y mejorar continuamente dicha función, contribuyendo así a la eficiencia y efectividad del proceso. Después de llevar a cabo la intervención correspondiente, se realizó un conteo de las llamadas registradas antes y después del ajuste. Asimismo, haber creado un gráfico comparativo como parte del portafolio muestra un esfuerzo por visualizar de manera efectiva los resultados obtenidos. Este enfoque contribuye a una evaluación más precisa del impacto de la intervención en la cantidad de llamadas negativas debido a la omisión de información sobre la modalidad ad honorem.

Habiendo mencionado estos aspectos positivos, es importante resaltar algunos aspectos a mejorar dentro de las actividades realizadas respecto a dicha función. Para comenzar, las bolsas laborales con las que contaba se fueron desactivando con el paso de las semanas debido al vencimiento de la membresía, lo cual afectó la difusión de mis convocatorias. Además, hay algunas personas que no necesariamente leen las preguntas filtro con detenimiento, pues solo se centran en el título, requisitos y funciones del puesto. Esto provocó que la pregunta filtro que implementé no haya tenido un mayor porcentaje de efectividad. Por último, a pesar de que estos factores estaban fuera de mi control, pude haber vuelto a mencionarlo dentro de las llamadas telefónicas a los candidatos para asegurar a los interesados en pertenecer a la fundación.

Respecto a la función de entrevistas por competencias, se evidencia un compromiso de mi parte con la evaluación continua y la mejora de procesos. Esto se muestra en la modificación de la guía de entrevistas y la incorporación de dinámicas individuales que realicé con el fin de obtener una visión detallada y adaptada de los candidatos, facilitando así una evaluación más precisa de su idoneidad para el puesto y la cultura organizacional, donde posteriormente llevé a cabo una bitácora para describir las mejoras identificadas. De igual forma, en cuanto a la actividad del feedback, mi objetivo fue dejar una impresión positiva como organización y brindar apoyo en el activo proceso de búsqueda de empleo de los candidatos. Esto me permitió mejorar el proceso de selección de la fundación y mostrar a los líderes que existe un interés de mi parte por mejorar los procesos.

Sin embargo, se observa una serie de dificultades encontradas ante las mejoras identificadas en la guía de entrevistas. Primero, tuve una poca cantidad de entrevistas luego de los recursos implementados, lo cual puede haber causado una ausencia de solidez en el análisis de los hallazgos y mejoras encontradas. Esto se debe a factores externos como la inasistencia de los postulantes con los que agendaba entrevista o la falta de documentos solicitados a los candidatos aceptados debido a un cambio de decisión de su parte al querer pertenecer a otra empresa.

Además, otra dificultad encontrada es que no pude especificar la efectividad de la

intervención del feedback. Esto ocurrió debido a que debía seguir el protocolo de la organización, el cual no dejaba tener contacto directo con los postulantes una vez terminado su proceso. No obstante, una evaluación explícita de la efectividad de esta actividad habría proporcionado una conclusión más clara sobre el impacto de las acciones tomadas. En ese sentido, toda esta información me ha proporcionado una visión clara de mis habilidades y áreas de mejora como reclutador, lo cual me permite usarla como base para establecer metas de desarrollo profesional y optimizar mis prácticas de reclutamiento y selección en el futuro.

Por otra parte, al reflexionar sobre mi perfil como egresado, he llegado a la conclusión de que, a pesar de los retos y aspectos de mejora que mencioné anteriormente, he demostrado la capacidad de identificar problemas y proponer soluciones. En cuanto a la modalidad de mis prácticas, la cual fue remota, he llegado a la conclusión de que esto pudo obstaculizar el proceso de socialización con las personas de mi entorno laboral dentro de la organización. Esto porque, si bien pude realizar algunas consultas sobre mis funciones, el contacto con mi supervisora y mis colegas fue limitado.

Sin embargo, aún con dicha limitación, pude realizar un buen diagnóstico de mis funciones y de los recursos con los que contaba la organización. Por ejemplo, llegué a implementar con éxito preguntas filtro y ajustes en las guías de entrevistas. Estas acciones destacan mi iniciativa y proactividad. Además, al aplicar un enfoque analítico y cuantitativo en la evaluación de la efectividad de las intervenciones en el proceso de reclutamiento, he demostrado habilidades analíticas fundamentales para la toma de decisiones. Asimismo, mi habilidad para adaptarme a las necesidades identificadas, realizar ajustes en tiempo real y proponer mejoras continuas en los procesos de reclutamiento refleja una actitud de mejora continua. Por último, la inclusión de gráficos comparativos y la presentación organizada de resultados en un portafolio evidencian mis habilidades de comunicación efectiva, esenciales para compartir logros y avances.

Consideraciones éticas

En todas las actividades que se realizaron, es importante resaltar que tuve en cuenta consideraciones éticas para el desarrollo de las mismas. En primer lugar, tuve como criterio, la equidad y no discriminación al momento de filtrar los CVs, ya que es fundamental tratar a todos los candidatos de manera justa y sin prejuicios de raza, género, discapacidad, entre otros, pues las decisiones de contratación deben basarse únicamente en habilidades, experiencia y competencia laboral (Yomayusa, 2021). En segundo lugar, apliqué la confidencialidad cuando quise evaluar el feedback que implementé dentro de mis procesos de selección, pues tuve que respetar la privacidad de los candidatos y no solicitar sus opiniones personales sobre este nuevo recurso (Gutiérrez, 2016). Asimismo, utilicé el consentimiento informado cuando realicé la encuesta a los líderes con el fin de proteger los derechos de los líderes y asegurar la transparencia dentro de la investigación (Roache, 2014).

Adicionalmente, como reclutador, durante todas las entrevistas que realicé, me enfoqué en tratar a todos los candidatos con cortesía y profesionalismo en todas las interacciones, ya sea en persona, por teléfono o por correo electrónico, lo cual demuestra un trato respetuoso hacia ellos (Buckley, Fedor & Marvin, 1994). De igual manera, tuve en cuenta el principio de integridad y honestidad en todas las comunicaciones con los postulantes, incluida la descripción del puesto, las expectativas laborales y las oportunidades de crecimiento profesional, especialmente en mi caso, donde tuve que resaltar la modalidad ad honorem, ya que ocultar información puede conducir a una falta de confianza y a percepciones injustas por parte de los candidatos (Duggar, 2009). Finalmente, apliqué el principio de desarrollo profesional hacia los candidatos al momento de proporcionar la retroalimentación implementada para ayudarles a mejorar sus habilidades y aumentar sus posibilidades de éxito en futuras oportunidades laborales (Bailey, 2015).

Referencias

- Adler, L. (2007). *Hire with your head: Using performance-based hiring to build great teams*. John Wiley & Sons.
- Alreck, P., & Settle, R. (2004). *The survey Research Handbook* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th Edition). Kogan Page Publishers.
- Bailey, M. (2015). Professional development of HR practitioners—a phenomenographic study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 220-238. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0057>
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado de <https://cienciaycultura.ucb.edu.bo/a/article/view/671>
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90007-O](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90007-O)
- Brown, M. (2008). Assessment methods in recruitment, selection and performance: A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres. *Library Review*, 57(2), 158-160. <https://doi.org/10.1108/00242530810854053>
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., & Marvin, D. S. (1994). Ethical considerations in the recruiting process: A preliminary investigation and identification of research opportunities. *Human Resource Management Review*, 4(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90003-5)
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an uncertain age*. Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2011, Octubre 26). Why companies aren't getting the employees they need. *The Wall Street Journal*, 24. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203554104576654620869708338>
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). *A Theory of Performance*. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization*, 43(5), 33-70.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9th ed.). Mc Graw Hill.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cuddy, A. (2016). *El Poder de la Presencia: Autoestima, seguridad, poder personal: utiliza el lenguaje del cuerpo para afrontar las situaciones más difíciles*. Ediciones Urano.
- Deems, R. S., & Deems, T. A. (2010). *Make job loss work for you: get over it and get your career back on track*. Jist Works.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis, reissue*. MIT press.
- Dillman, D., Smyth, J., & Christian, L. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons.
- Duggar, J. W. (2009). The role of integrity in individual and effective corporate leadership. *Journal of Academic and Business Ethics*, 3(1), 1-7. <http://hdl.handle.net/20.500.12424/176503>
- Drucker, P. (2002). *El Management, escritos fundamentales*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2008). *Managing oneself*. Harvard Business Review Press.
- Dweck, C. S. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7. Recuperado de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1787133>
- Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones*. RBA libros.
- Ekman, P. (2005). *Cómo detectar mentiras: Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja*. Ediciones Paidós.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Goldsmith, M., & Carter, L. (2009). *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. John Wiley & Sons.
- Gutiérrez, E. (2016). *Consideración del proceso de reclutamiento y selección de personal desde la perspectiva ética y legal* (Tesis de pregrado). Universidad de La Laguna. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2562>
- Hogan, R. (2017). *Personality and the fate of organizations*. Psychology Press.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2013). *¡Cuidado con tus virtudes!* Empresa Activa.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kohn, A. (1998). Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30(2), 27-37. <https://doi.org/10.1177/088636879803000206>
- Kotkin, J. (2010). *The next hundred million: America in 2050*. Penguin.

- LHH. (s.f.). La importancia del feedback en los procesos de selección. Lee Hecht Harrison (LHH). Recuperado de <https://www.lhh.com/es/es/insights/la-importancia-del-feedback-en-los-procesos-de-seleccion/>
- López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=425941230007>
- Mandomedio. (s.f.). Cómo dar feedback en los procesos de selección. Mandomedio Blog. Recuperado de <https://mandomedio.com/colombia/blog/articulos-blog/como-dar-feedback-en-los-procesos-de-seleccion/>
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92. <https://doi.org/10.1097/00006842-194301000-00012>
- Maxwell, J. C. (2014). *How Successful People Grow: 15 Ways to Get Ahead in Life*. Hachette UK.
- McDaniel, M., Whetzel, D., Schmidt, F., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 79(4), 599-616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>
- McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2019). The assessment of creative and innovative performance. *Creativity and innovation in organizations*, 17-40. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315192598-2>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Nicholson, I. (2002). *Gordon Allport, character, and the "Culture of Personality"*. En W. Pickren & D. Dewsbury (Eds.), *Evolving perspectives on the history of psychology* (pp. 325–345). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10421-016>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Roache, R. (2014). Why is informed consent important? *Journal of Medical Ethics*, 40, 435-436. <https://doi.org/10.1136/medethics-2014-102264>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109> .
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring business excellence*, 1(3), 46-51. <https://doi.org/10.1108/eb025496>
- Salkind, N. J., & Frey, B. B. (2021). *Statistics for people who (think they) hate statistics: Using Microsoft Excel*. Sage publications.

- Stake, R. (2003). *Responsive evaluation*. En International handbook of educational evaluation (pp. 63-68). Springer Netherlands.
- Tyler, R. W. (2013). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Wren, D. A. (2011). The Centennial of Frederick W. Taylor's *The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary*. *Journal of Business & Management*, 17(1).
[https://doi.org/10.6347/JBM.201101_17\(1\).0002](https://doi.org/10.6347/JBM.201101_17(1).0002)
- Yomayusa, L. A. (2021). *La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada.
<http://hdl.handle.net/10654/40307>
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58. Recuperado de <https://link.gale.com/apps/doc/A19226530/AONE?u=anon~b97b6c28&sid=googleScholar&xid=eb5765df>

