



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGIA Y TRABAJO SOCIAL

Experiencia profesional en reclutamiento y selección de personal por competencias en el área de Recursos Humanos en una contrata minera, ubicada en la ciudad de Lima.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADA EN PSICOLOGIA

AUTOR (ES)

Arboleda Zavala, Brenda Samanta

ASESOR

Mg.Vera Cortegana, Ramón Inocente

Lima, abril 2021

DEDICATORIA

A mi padre por ser mi mejor amigo, mi consejero y ejemplo a seguir. A mi madre, quien me enseñó a ser constante y crecer profesionalmente. Finalmente está dedicado a mi novio, quien ha sido mi apoyo y me ha dado fuerzas para continuar con mis metas trazadas.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A todos los maestros que formaron parte de mi educación superior en mi querida Universidad Inca Garcilaso de La Vega.

Y por supuesto agradezco al Mg Ramón Vera Cortegana que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este plan de trabajo.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo de suficiencia profesional lleva por título “Experiencia profesional en reclutamiento y selección de personal por competencias en el área de Recursos Humanos en una contrata minera, ubicada en la ciudad de Lima.” El cual expone la actividad profesional desarrollada en una contrata minera y los aportes brindados a la empresa durante el tiempo laborado. Describe las funciones asignadas en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de Recursos Humanos. Así también se definieron teorías psicológicas referentes al ámbito organizacional, acciones y metodologías aplicadas en cuanto al proceso de selección por competencias. El modelo de selección por competencias busca reunir aquellas competencias básicas necesarias para que un empleado pueda desempeñar un rol con éxito. Por último se concluye que el psicólogo ocupa una posición importante dentro de la empresa porque su rol es fundamental en la toma de decisiones relacionada a los ingresos y la permanencia del personal dentro de la organización; identificando las características y perfil del puesto requerido y satisfaciendo las necesidades de contar con personal competente para ocupar un puesto en la empresa.

Palabras clave: reclutamiento y selección de personal, recursos humanos, contrata minera, psicóloga organizacional.

Professional experience in Recruitment and Selection Process in the area of Human Resources in a mining contract, located in the city of Lima.

ABSTRACT AND KEYWORDS

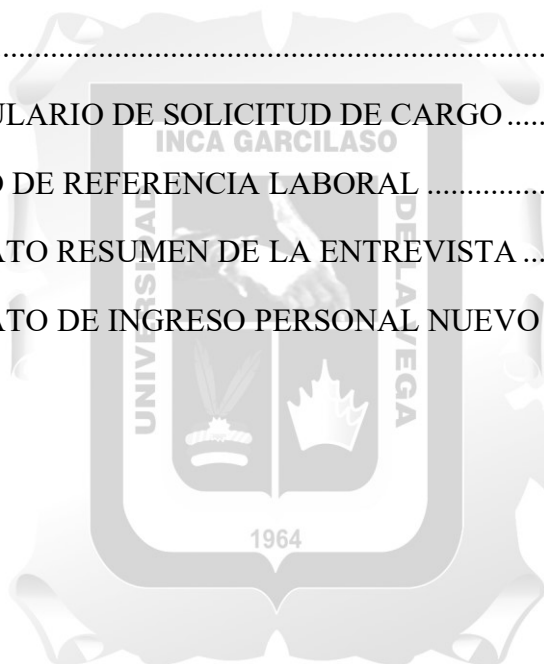
The present work of professional sufficiency is entitled "Professional experience in Recruitment and Selection Process by competencies in the area of Human Resources in a mining contract, located in the city of Lima." Which exposes the professional activity developed in a mining contract and the contributions made to the company during the time worked. It describes the functions assigned regarding the recruitment and selection process of personnel in the Human Resources area. Thus, psychological theories referring to the organizational field, actions and methodologies applied in terms of the selection process by competencies were also defined. The competency selection model seeks to gather those basic competencies necessary for an employee to be able to play a role successfully. Finally, it is concluded that the psychologist occupies an important position within the company because his role is fundamental in decision-making related to income and the permanence of personnel within the organization; identifying the characteristics and profile of the required position and satisfying the needs of having competent personnel to fill a position in the company.

Keywords: recruitment and selection process, human resources, contract mining, organizational psychologist.

ÍNDICE

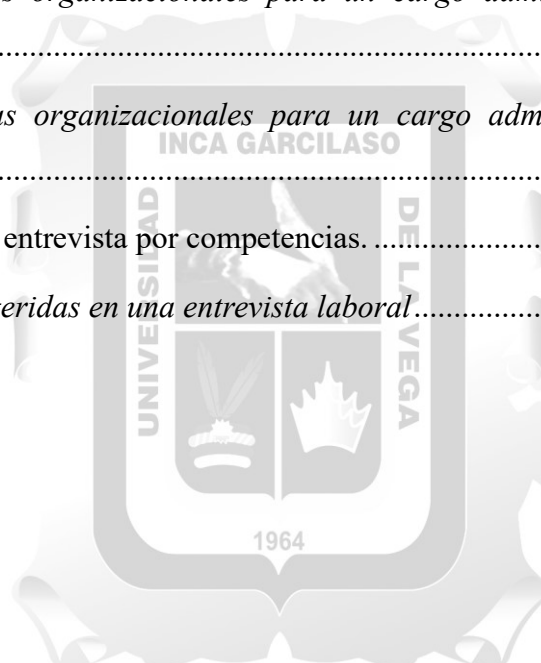
INTRODUCCIÓN.....	9
1. CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN	10
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	11
1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO..	11
1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO	11
1.1.4 MISIÓN Y VISIÓN.....	12
A. Misión.....	12
B. Visión.....	12
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	13
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	13
A. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	13
B. PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL NUEVO.....	18
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS	21
A. PROPÓSITO DEL PUESTO.....	21
B. FUNCIONES ASIGNADAS.....	21
3. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	22
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	22
A. SELECCIÓN DE PERSONAS	22
B. CONCEPTO DE COMPETENCIAS	24
C. SELECCIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS	26
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS	30
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	30
A. Presentación, Introducción y Exploración.....	30
B. Responsabilidades laborales pasadas y actuales.....	31
C. Eventos conductuales	31

D. Características de desempeño en la posición actual	33
E. Conclusiones, agradecimiento y finalización	35
APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLOGICAS	37
INFORME PSICOLABORAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	39
4. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	43
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS.....	47
ANEXO 1. FORMULARIO DE SOLICITUD DE CARGO	47
ANEXO 2. FILTRO DE REFERENCIA LABORAL	48
ANEXO 3. FORMATO RESUMEN DE LA ENTREVISTA	49
ANEXO 4. FORMATO DE INGRESO PERSONAL NUEVO	52



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama estructural de la organización.....	10
<i>Tabla 1</i> <i>Pruebas psicológicas aplicadas según el puesto requerido</i>	16
<i>Figura 2.</i> Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.	17
<i>Tabla 2</i> <i>Documentación para ingreso de personal nuevo</i>	18
<i>Figura 3.</i> Flujograma del proceso de ingreso de personal nuevo.....	20
<i>Tabla 3</i> <i>Competencias organizacionales para un cargo administrativo - Preguntas técnicas</i>	32
<i>Tabla 4</i> <i>Competencias organizacionales para un cargo administrativo – Ejemplos conductuales</i>	34
<i>Figura 4.</i> Etapas de la entrevista por competencias.	35
<i>Tabla 5</i> <i>Preguntas sugeridas en una entrevista laboral</i>	36



INTRODUCCIÓN

Diferentes entidades organizacionales, lucrativas o no lucrativas, seleccionan a los mejores candidatos a puestos proporcionados por la empresa de acuerdo con las metas y objetivos propuestos por la organización, por lo tanto, la clave es contar con personal adecuado para nuestras operaciones, porque en este momento lo más importante es contar con un capital humano fuerte para competir en el creciente mercado.

El presente trabajo busca exponer las actividades realizadas y los aportes brindados a la empresa durante el tiempo laborado, en cuanto a reclutamiento y selección de personal en el área de Recursos Humanos. El trabajo consta de 4 capítulos.

En el capítulo I se presenta los aspectos generales de la empresa en donde se realizó la experiencia profesional; son descritas en función a sus servicios brindados, y el área en el cual se desempeñan en el mundo empresarial.

En el capítulo II se describe la actividad profesional desarrollada durante el año de experiencia, tomando en cuenta el propósito del puesto y las funciones asignadas en la empresa.

El capítulo III es la fundamentación del tema elegido, en donde se sustenta las teorías referentes a reclutamiento y selección de personal y se conceptualiza definiciones relacionadas con la práctica en el desempeño profesional como psicóloga organizacional.

En el capítulo IV se detallan las principales contribuciones como psicóloga organizacional en la empresa laborada.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se han llegado luego de la experiencia desarrollada en la empresa, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

1. CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

La empresa mencionada en el plan de trabajo es una contrata minera fundada por una familia oriunda de Huancayo, Perú. Actualmente tiene como clientes a 5 compañías mineras nacionales.

Sus oficinas administrativas y el almacén se encuentran ubicadas en el distrito de Ate, en un terreno de aproximadamente 500 m². La empresa está formada por once áreas; Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Logística, Administración, Recursos Humanos, Proyectos, Contabilidad, Almacén, Taller y Transporte.

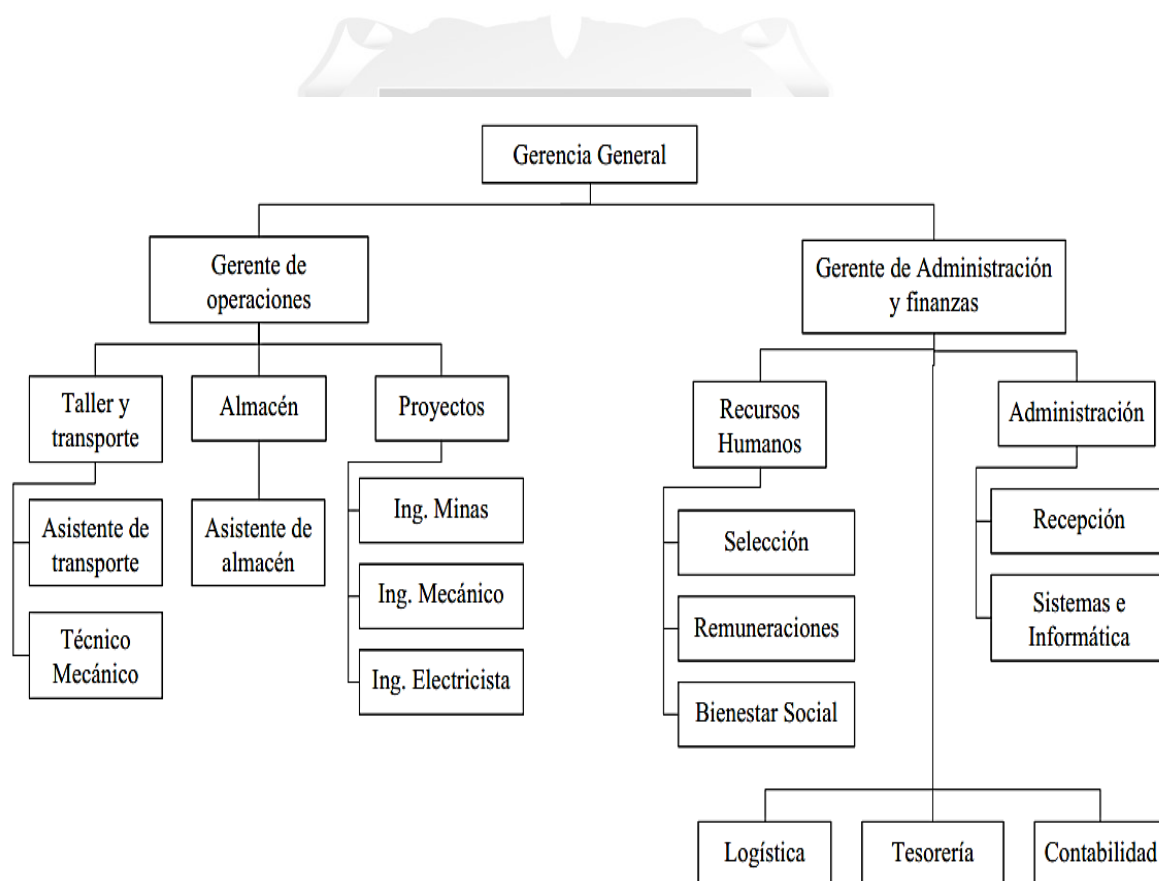


Figura 1. Organigrama estructural de la organización.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa donde se realizó la experiencia profesional es una contrata minera que presta servicios en el rubro de construcción y también en el desarrollo de proyectos. A sus clientes; compañías mineras nacionales; les proporciona diseño, implementación, operación y mantenimiento a los campamentos mineros ubicados en distintos departamentos del país. Desde su fundación, su principal objetivo ha sido brindar servicios en los campos de la minería, la energía, la construcción y la industria; cumpliendo un rol optimizador en la producción de sus clientes.

A lo largo de los años, la empresa ha entrado con éxito en el campo del mantenimiento general de fábricas y ha logrado un gran éxito en el campo de la electricidad, la maquinaria y la instrumentación, el mantenimiento de equipos industriales y la instalación general de sistemas eléctricos.

La contrata minera cuenta con profesionales de amplia experiencia en el rubro de proyectos en minería y así mismo con técnicos de reconocida capacidad y experiencia como garantía de sus servicios. También cuentan con un taller de reparaciones y fabricación equipada con unidades de calidad. (EKA Mining S.A.C, 2010)

1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

La empresa se encuentra ubicada en el departamento de Lima distrito Ate.

1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

La actividad general de la experiencia profesional se desarrolló en el área de Psicología Organizacional.

1.1.4 MISIÓN Y VISIÓN

En la empresa se ha desarrollado una cultura de prevención que refleja sus características en su desempeño laboral, lo que ha ganado el reconocimiento de los clientes. También tiene como objetivo mantener la integridad de los socios y cumplir con los estándares legales de seguridad establecidos.

A. Misión

La contrata minera tiene como misión “contribuir con el desarrollo de la industria nacional brindando servicios de calidad a sus clientes además de ser socialmente responsables”. (EKA Mining S.A.C, 2010)

B. Visión

La contrata minera tiene como visión “ser una empresa líder en mantenimiento general de plantas en las áreas eléctrica y mecánica, basado en exigentes criterios de calidad e innovación, garantizando a sus clientes un servicio de excelencia”. (EKA Mining S.A.C, 2010)



2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Durante el tiempo de experiencia profesional en la contrata minera se llevó a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también el proceso de ingreso de personal nuevo a la empresa, los cuales serán mencionados y explicados a continuación.

A. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El principal propósito de este proceso es convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que cumpla con los principios generales de la organización y los requisitos específicos del área que solicita la educación, capacitación y experiencia, el potencial de desarrollo y las competencias para los requisitos necesarios, para ello se debe completar cada etapa que se detalla a continuación, y el tiempo estimado para cada etapa lo define el Departamento de Recursos Humanos (RRHH).

- **Recepción de requerimiento (RQ) y validación del perfil de puesto**

La Jefatura de Departamento solicitante envía firmado al área de Recursos Humanos el formato de solicitud de puesto (ver anexo 1). Se requiere el área solicitante para completar este formulario después de tener en cuenta la inversión del Departamento de RRHH en niveles de ingresos, funciones laborales, requisitos específicos e ideales.

El Departamento de RRHH examina la procedencia de la contratación y las competencias necesarias para el puesto según el perfil establecido. De igual forma, debe verificar que la compensación brindada sea acorde con la situación real de la organización y adaptarse a las funciones a desempeñar.

Finalmente, se envía el formulario de solicitud de puesto al Gerente General de la organización, quien es el encargado de brindar la autorización final para los nuevos ingresos de la empresa. El área de RRHH informa al departamento solicitante la decisión del Gerente General, dando inicio al proceso de Reclutamiento y Selección, si corresponde.

- **Inicio del proceso y publicación de oferta laboral**

Para la divulgación del proceso se consideran las fuentes de reclutamiento que pueden ser al mismo tiempo, internas y externas.

Respecto a la publicación interna; el área de RRHH difunde el aviso por medio del correo electrónico de la empresa hacia todos los colaboradores de la contrata minera. Y en cuanto a la difusión externa; se publica ofertas laborales en bolsas de trabajo como Computrabajo, Indeed y Bumeran, así mismo se realiza la publicación en el perfil de Facebook y página web de la empresa.

- **Recepción y filtrado de Currículums Vitae (Cvs)**

El Departamento de RRHH recibe las postulaciones a través del portal de las bolsas de trabajo, así como también a través del correo electrónico de la empresa. El/la asistente de Reclutamiento y Selección es el encargado de realizar la preselección de los postulantes mediante la revisión de los Curriculum Vitae. Para la regularización, cuenta con una hoja de trabajo estandarizada en la que, entre otros factores, también se enfatiza el estudio universitario, el posgrado, los cursos de capacitación, el dominio de lenguas extranjeras y el manejo de las tecnologías de la información de acuerdo con los requisitos definidos. Se considera que los solicitantes que cumplan con el requisito de puntaje mínimo ingresen a la siguiente etapa y se les comunica por medio de llamada telefónica y/o correo electrónico.

Se notificará de igual forma a las personas que no sean consideradas para pasar a la siguiente etapa.

- **Contacto telefónico - verificación de experiencia**

Se realiza la llamada telefónica a los candidatos que cumplen con el puntaje mínimo requerido para verificar la experiencia y estudios manifestados en el Curriculum Vitae.

La cita a la entrevista y administración de pruebas psicolaborales y/o técnicas se coordina junto con el Departamento solicitante en cuanto a día y hora de disponibilidad.

- **Entrevista por competencias – evaluaciones psicológicas**

El Departamento de RRHH define de acuerdo al puesto, las pruebas psicológicas y/o técnicas que se administrarán. Si se decide realizar una prueba técnica ésta debe ser elaborada por el asistente del área solicitante junto con el encargado de llevar el proceso de selección para determinar el área de evaluación.

Las evaluaciones son aplicadas por el asistente que maneja el proceso en conjunto con jefatura o algún encargado del área solicitante con la finalidad de aclarar dudas que presenten algunos candidatos en el desarrollo de la entrevista.

El Departamento de RRHH de la contrata minera cuenta con una batería de test entre los que se encuentran:

- Test psicotécnico Operaciones básicas
- Test proyectivo Persona bajo la lluvia
- Test proyectivo de personalidad Wartegg
- Test de personalidad DiscGARCILASO
- Test de Matrices Progresivas de Raven
- Inventario de la inteligencia emocional Ice de Baron

Estas evaluaciones psicológicas son acompañadas por la metodología de entrevista por competencias (Ver capítulo 3), la cual tiene como finalidad identificar las competencias que posee el postulante a través de preguntas formuladas durante la entrevista laboral. (Ver Tabla 3 y 4.)

Tabla 1

Pruebas psicológicas aplicadas según el puesto requerido

Pruebas psicológicas	Puestos			
	Operarios	Técnicos	Administrativos	Ingenieros
Test psicotécnico Operaciones básicas	X			
Test proyectivo Persona bajo la lluvia	X	X	X	X
Test proyectivo de personalidad Wartegg		X	X	X
Test de personalidad Disc		X	X	X
Test de Matrices Progresivas de Raven		X	X	X
Inventario de la inteligencia emocional Ice de Baron – Adaptación peruana Nelly Ugarriza Chávez			X	X

▪ **Referencia laboral**

Como complemento a la entrevista psicolaboral el/la asistente de reclutamiento y selección de personal realiza el filtro de referencia laboral (Ver anexo 2) de los postulantes, comunicándose con los jefes anteriores o actuales de éstos mediante consulta telefónica o correo electrónico para conocer más sobre el comportamiento y capacidad del postulante en el puesto anterior.

▪ **Entrevista final**

Al finalizar la etapa anterior, los candidatos que son considerados idóneos serán convocados a la entrevista final. Formándose un Comité de Selección, con al menos:

1. El/la asistente de Reclutamiento y Selección de personal del Departamento de RRHH.

2. Un representante del Departamento solicitante, con derecho a voz y voto de selección del candidato.

La entrevista final dirigida por el asistente del Departamento de RRHH, es un diálogo con duración de 30 a 40 minutos que posibilita una valoración preliminar del candidato, enfocada en los siguientes aspectos:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.
- Proyección en el cargo
- Clarificar condiciones del cargo, del proceso y conocer disponibilidad para asumir funciones.

En esta fase del proceso, los miembros del comité de selección escogen al postulante idóneo para ocupar el puesto vacante en el proceso de selección, llenando el formato resumen de la entrevista. (Ver anexo 3.) Esta acta tiene que ser firmada por todos los integrantes del comité participante.

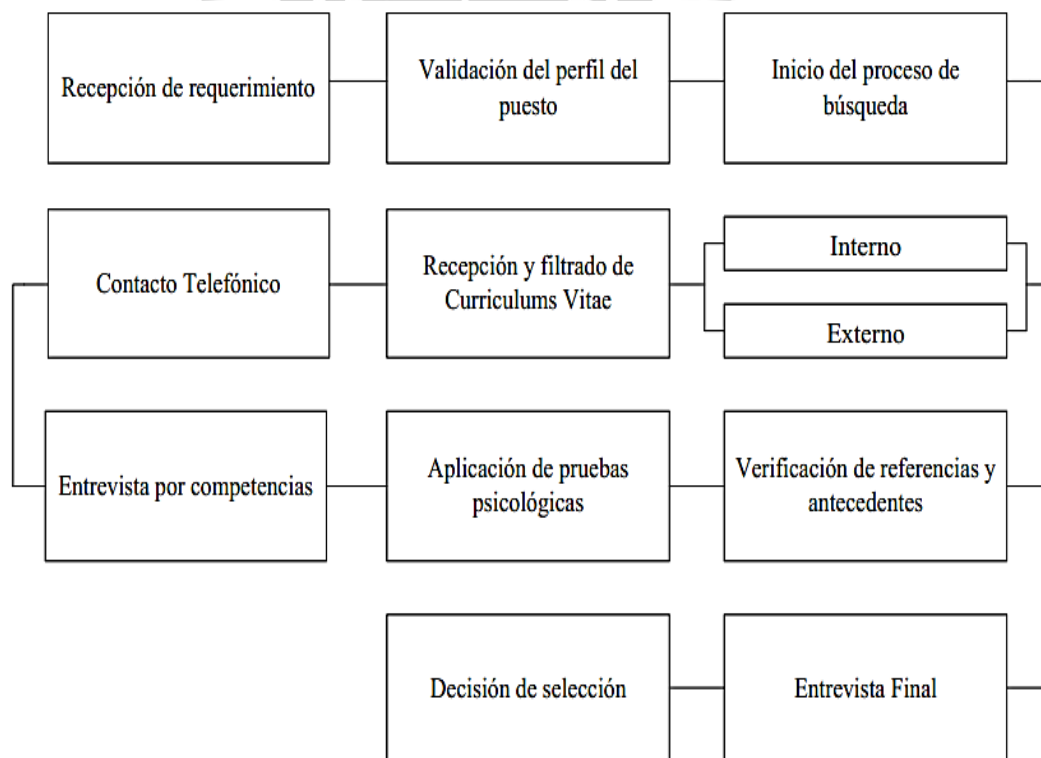


Figura 2. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.

B. PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL NUEVO

El criterio general es guiar al/ los candidatos seleccionados durante el proceso de ingreso a la organización, para lo cual tendrá que cumplirse cada fase que se detalla a continuación y cuyos tiempos definidos de cada etapa están establecidos por el área de Recursos Humanos.

▪ **Solicitud de documentación**

Una vez seleccionado el candidato idóneo para el cargo, el/la asistente de Reclutamiento y Selección del Departamento de RRHH solicita al individuo que tramite la documentación para ingreso de personal nuevo (Ver tabla 2), teniendo un plazo máximo de entrega de 48 horas.

Tabla 2

Documentación para ingreso de personal nuevo

Documentos
2 fotos tamaño carnet
Certificado de antecedentes policial, penal y judicial
Currículum Vitae actualizado
Copia de certificado de estudios
Copia de certificado(s) de trabajo(s)
2 fotocopias de DNI
1 fotocopia de recibo de luz/agua
Fotocopia de acta de matrimonio
1 fotocopia de DNI de esposa(o)
1 fotocopia de DNI de hijo(s)
Declaración jurada de domicilio

▪ **Examen médico pre- ocupacional**

El candidato seleccionado debe pasar por el examen médico pre- ocupacional, el cual determina el estado de salud del individuo al momento del ingreso y su aptitud para el cargo.

El/la asistente de Reclutamiento y Selección primero elabora un cuadro de Excel con los datos personales del individuo:

- Nombre completo
- Edad
- Documento Nacional de Identidad
- Número celular del individuo
- Cargo a ocupar

Y posteriormente envía dicha información mediante correo electrónico a la clínica ocupacional para programar el examen médico pre ocupacional del individuo.

▪ **Solicitud de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)**

El Departamento de RRHH debe emitir una solicitud de SCTR a la compañía de seguro con la que trabaje con la finalidad de cubrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El/la asistente de Reclutamiento y Selección elabora un cuadro de Excel con los datos personales del individuo:

- Nombre completo
- Edad
- Documento Nacional de Identidad
- Cargo a ocupar

Y posteriormente envía dicha información al Departamento de Administración para que la solicitud de SCTR sea emitida.

▪ **Llenado de Formato de ingreso personal nuevo**

El Departamento de RRHH de la contrata minera elabora un registro cada vez que ingresa un personal nuevo a la organización, siendo éstas propiedad de la organización.

El/la asistente de Reclutamiento y Selección asegura que dicho formato sea llenado por el personal nuevo; en el cual queda registrado los siguientes datos: (Ver anexo 4).

- Datos personales
- Estado de salud y hábitos personales
- Datos académicos
- Aspectos técnicos
- Habilidades y áreas de mejora
- Referencias laborales
- Datos generales
- Datos económicos

▪ **Armado de legajo de personal nuevo**

El departamento de RRHH de la contrata minera abre una carpeta cuando un personal nuevo ingresa a la organización y éste se va completando con información a medida que transcurre la relación laboral.

El/la asistente de Reclutamiento y Selección reúne la siguiente documentación del personal nuevo:

- Documentación personal
- Documentación legal
- Documentación para la gestión interna

▪ **Firma de contrato e inicio de labor**

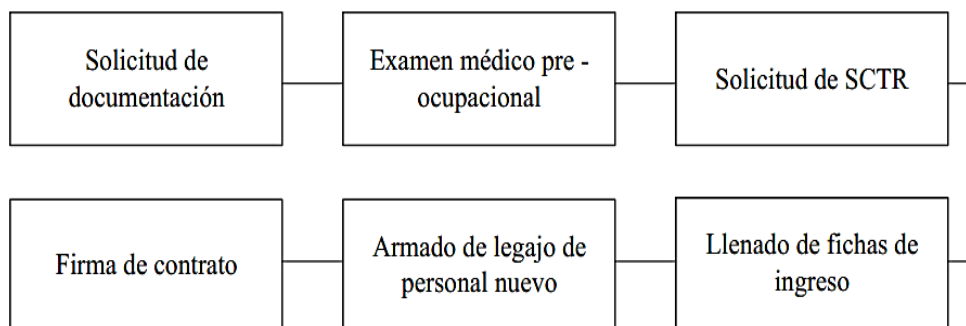


Figura 3. Flujograma del proceso de ingreso de personal nuevo.

2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

El puesto desempeñado en la empresa ha sido de Asistente de Reclutamiento y Selección de personal.

A. PROPÓSITO DEL PUESTO

Evaluar y realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal a fin de asegurar la cobertura de las vacantes con las personas que tengan las competencias de cada puesto.

B. FUNCIONES ASIGNADAS

- Establecer los requisitos de reclutamiento estudiando la estrategia organizacional.
- Reunirse con los jefes de las distintas áreas para discutir sus necesidades.
- Revisar la descripción del perfil del cargo.
- Elaborar y publicar ofertas de empleo en distintos canales de reclutamiento.
- Mantener actualizada la base de datos de los candidatos.
- Revisar antecedentes penales y policiales del seleccionado.
- Validar las referencias y experiencia laboral del seleccionado.
- Recoger las impresiones de los colaboradores así como también de los jefes de cada área.

3. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

A. SELECCIÓN DE PERSONAS

Las dos etapas de un puesto específico y del proceso de contratación de personal de la empresa son "reclutamiento" y "selección". Resulta que estas son dos fases de un mismo proceso, donde se busca personas para ingresar a la organización. (Chiavenato, 2002).

El reclutamiento es la etapa destinada a reconocer y captar a un grupo de postulantes, de los cuales se seleccionará uno para cubrir el puesto (Alles, 2001); Por el contrario, se trata de una actividad para convocar, incrementar la entrada e invitar, en la que, en relación con los candidatos que solicitan el puesto, pueden estar desempleados o tener trabajo. De estos últimos, pueden ser colaboradores en otra empresa o en la misma que solicita el reclutador. Las personas que pertenecen a la misma organización se denominan contratación interna, y las que no pertenecen a la misma empresa se denominan contratación externa. (Chiavenato, 2002).

Al mismo tiempo, después del reclutamiento, la selección es una actividad de comparar, contrastar, elegir y decidir, categorizar e ingresar filtros, por lo que es una actividad descriptiva. (Chiavenato, 2002). De esta forma, el principio de la etapa de selección parte por el reclutamiento, el cual no solo es esencial para la empresa; es un proceso de comunicación de dos canales: el solicitante desea información precisa sobre el trabajo en la empresa; la empresa necesita información precisa sobre el tipo de empleado contratado por el solicitante (Alles, 2001, pág. 114), estableciendo el sustento para el proceso siguiente: la selección.

La selección, como menciona Chiavenato, (2002), permite que solo ciertas personas pueden ingresar a la empresa, actuando como un filtro de entrada, y solo aquellas que muestran las características que la organización quiere pueden ingresar a través de la organización. En otras palabras, "la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios la selección busca los candidatos –entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de

la organización. En el fondo está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer”. (Chiavenato, 2002, pág. 111).

De este modo, la fase de selección buscará resolver dos problemas básicos a la hora de seleccionar al sujeto más idóneo para el puesto. Por una parte, la acomodación del responsable, por otro lado, la eficiencia del responsable. Por tanto, se puede considerar que la etapa de selección no solo debe aportar un nivel, sino también una predicción, es decir, una predicción de la situación futura cuando una persona debe realizar las funciones correspondientes al puesto que está postulando en el futuro. Sin embargo, en el proceso de selección, el candidato no solo elegirá la empresa, sino que también comparará los valores, creencias, competencias y salarios que le brinda la empresa a cambio del puesto vacante. (Chiavenato, 2001; Alles, 2001).

Este desarrollo se fundamenta en antecedentes relacionados con el puesto a cubrir, por lo que los requisitos de selección dependen de la cantidad de datos disponibles sobre el puesto para obtener mayor precisión, objetividad y eficacia en la búsqueda de los candidatos requeridos por la organización. La información contiene datos sobre el puesto e información del titular, y elabora una hoja de especificaciones de trabajo o expediente profesional, que incluye las características psicológicas y físicas requeridas para que el postulante logre desempeñar de manera óptima el puesto de trabajo. Luego, se capacita al equipo responsable del proceso de selección para que realice el trabajo con facilidad, de manera que se puedan establecer técnicas de selección relacionadas con el puesto de que se trate. (Chiavenato, 2002).

De este modo, la selección debe comprenderse como un proceso de verdadera comparación entre las siguientes dos variables: los requisitos del puesto, es decir, los requisitos que deben ser cumplidos por el ocupante del puesto; y las características del candidato, que será después de la contratación del candidato. La primera variable proviene de la descripción y análisis de la ubicación, mientras que la segunda variable proviene de técnicas de selección. (Chiavenato, 2002).

B. CONCEPTO DE COMPETENCIAS

La investigación sobre el concepto de competencia comenzó en 1951, cuando David McClelland investigó la personalidad específica que distingue a una persona de otra. Señaló que la personalidad tiene tres características: rasgos, plan y motivación. Siendo la motivación base del concepto de competencias. (Maddi, 1972).

La cualidad es captada por McClelland como la tendencia aprendida del sujeto a responder, tal como había respondido antes de forma más o menos efectiva en situaciones similares. Por esquema, se trata de la unidad de actividad cognitiva o mental y es una representación simplificada de la experiencia previa. El tercer concepto, motivo, se define como la respuesta esperada al objetivo basada en la experiencia previa y conducirá a enfatizar la motivación de acercamiento o la motivación de evitación. Su peculiaridad principal es el propósito, que es entendida como fuerza direccional. (Maddi, 1972)

Más tarde, McClelland vinculó la noción de motivación con el deseo de logro y señaló que la necesidad de evitar el logro se llama miedo al fracaso; el enfoque adoptado incluye la respuesta a los estímulos, entendiéndolos como una situación competitiva, las expectativas de éxito y los efectos positivos que siguen, y la intervención activa en la situación. A ésta le llamó motivación de logro. (Maddi, 1972)

Bajo este contexto, el autor está interesado en comprender la conexión entre la motivación al logro y el crecimiento económico. De este modo, McClelland señaló que el crecimiento de la sociedad y su éxito económico dependen de las personas que la integran, su motivación y logros. Por lo tanto, aquellos con mayor motivación de logro suelen mostrar mayor comportamiento exploratorio, iniciativa e investigan constantemente cómo resolver tareas. Aquella relación, forma las bases para el desarrollo del concepto de competencias. (Maddi, 1972)

Más adelante, el mismo autor propuso el término "competencia" en 1973, cuando publicó su informe de investigación "Testing for Competence Rather Than Intelligence", que marcó un hito en la investigación de habilidades, porque aunque el concepto ya se estaba discutiendo, en la década de 1960 y principios de la de 1970, se señaló que la inteligencia, especialmente la medición del CI, no estaba relacionada con los logros laborales de las personas o no podía pronosticar sus logros laborales.

Sincrónicamente, se difundieron muchos estudios en McClelland (1998) donde señalaron que las evaluaciones de capacidad y conocimientos académicos, calificaciones académicas y títulos no eran las adecuadas para pronosticar el éxito en el lugar de trabajo. A esta exposición, se resistían autores como Barret y Depinet, quienes indican que aunque la relación entre inteligencia y desempeño laboral no es directa, existe una conexión entre ellos en contextos específicos.

Estos hallazgos dirigieron a McClelland a cuestionarse ¿si los métodos tradicionales para medir aptitud no predicen el desempeño laboral, entonces qué lo hace? Para contestar a esta pregunta, McClelland realizó una investigación respecto a la siguiente metodología:

- Solicitó una muestra criterio en base al desempeño superior de algunos trabajadores en contraste con el desempeño promedio o más bajo de otros. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).
- Desarrolló y empleó la técnica de la Entrevista de Incidentes Críticos, juntando el método de incidentes críticos de Flanagan (1954) y el Test de Apercepción Temática (TAT), con la finalidad de observar las características de las personas que llevan a cabo un trabajo de manera óptima. (Spencer y McClelland, 1990; Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).
- Analizó por temas las transcripciones de las Entrevistas de Incidentes Críticos, con la finalidad de comprender qué conductas distinguían a una persona considerada exitosa de otra no exitosa. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Con base en el análisis de dicha información, McClelland pudo aclarar el comportamiento de distinguir a los de alto desempeño de los de desempeño promedio, y con base en el análisis de esta información, enumeró las competencias y sus significados. Además, legó una herramienta muy útil que se puede seleccionar de acuerdo con las competencias del lugar de trabajo: la Entrevista de Incidentes Críticos, resulta que esta es la forma más manejable de encontrar desigualdades entre personas con desempeño moderado y excelente en el mismo trabajo. (McClelland, 1998).

El núcleo del método de análisis de puestos de McClelland es que trabaja mediante la evaluación de competencias. Investiga a las personas que conservan un desempeño exitoso y determina puestos en función de su comportamiento y características, a diferencia del análisis de trabajo tradicional, éste solo se enfoca en los componentes del trabajo y no en las cualidades del personal. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

C. SELECCIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS

Al llevar a cabo un proceso de selección enfocado en competencias, lo primero que se debe de hacer es definir las características que deben poseer los candidatos. Es lo que habitualmente se denomina análisis de puestos, en donde se debe estudiar tanto el contenido como las características personales óptimas para el desempeño del puesto. Sin embargo, la desventaja de este método tradicional es que la relación entre los requisitos del trabajo y las características de la persona que cumplen estos requisitos se enfoca en la experiencia de la persona que ejecuta el análisis del puesto. Así mismo, si bien las características personales determinadas por la persona que desarrolla este proceso son suficientes, es muy complicado considerar solo el contenido del puesto. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Así mismo, el análisis de puesto enfocado en el modelo de competencias, no solo se centra en el contenido del puesto, sino que también pone énfasis en los resultados que se esperan de éste. En este sentido, el método toma el desempeño del cargo como punto de partida en lugar del contenido del cargo. De forma que lo primero que tiene que realizar la empresa será estudiar el cargo que debe cubrir y contestar a una interrogante muy simple: Para determinar si hemos contratado a la persona adecuada, ¿qué criterios de desempeño debemos utilizar para evaluar a los nuevos empleados para este cargo? (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

La forma más competente de alcanzar los estándares de desempeño requeridos para un puesto puede ser realizar una reunión con personas de la organización cuyo puesto sea superior al puesto relevante, o realizar una reunión con personas cuyos resultados laborales dependan directamente de los resultados del trabajo. Las reuniones resultantes de los puestos a cubrir se denomina panel de expertos y en líneas generales, de acuerdo a (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992), tiene el siguiente desarrollo:

- Comienza con un diálogo, en el que ambas partes enfatizan y acuerdan determinar los factores fuertes, débiles, amenazantes y clave para el éxito futuro de la empresa.
- Una vez resueltos los desafíos trascendentales de la empresa, el equipo de expertos deberá acordar las tareas a realizar por los diferentes puestos dentro de la organización.

- Luego deberán acordar los comportamientos y habilidades requeridos de la persona que ocupará el puesto. Para lo cual, el panel de expertos puede aplicar muchas técnicas como, por ejemplo, responder un cuestionario que tenga conexión con aquellas conductas y competencias que se exigen para el puesto ó emplear un sujeto experto, el cual guiará el proceso de análisis realizado por el equipo de expertos para finalmente describir de manera completa las capacidades requeridas para un desempeño adecuado o sobresaliente en función del puesto a desempeñar.
- Finalmente, se seleccionarán aquellos candidatos con las competencias y comportamientos definidos por el panel de expertos.

De esta forma, se realizó una reunión convocada por un grupo de expertos para ubicar los cargos dentro de la organización de manera jerárquica, y comprender claramente los resultados de los cargos y la forma en que afectarán el desempeño de los roles de los otros integrantes de la empresa. Por lo tanto, al tener una comprensión clara y preconcebida de estos aspectos del desempeño del puesto a cubrir, el proceso de selección de competencias incluirá hallar una disciplina que no solo pueda realizar el puesto de manera eficaz, sino que también proporcione un desempeño de alto nivel en un intento de permitir que la organización logre su objetivo. Aquellas organizaciones con empleados sobresalientes no solo tienen una mayor probabilidad de lograr los objetivos que se han establecido, sino que también es más probable que creen un entorno de trabajo emocionante que brindará un mejor bienestar a todos los colaboradores de la empresa. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Ahora, el mismo autor señala que la forma en que el proceso de selección se basa en competencias cambiará de acuerdo a si el puesto existe o si se ha establecido últimamente dentro de la empresa. Cuando el puesto ya existe, se realiza una entrevista con cada ocupante actual del puesto destacado y con cada ocupante que se desempeñe bien para alcanzar una definición minuciosa de ideas, acciones e interacciones. Permiten que cada uno de ellos alcance resultados específicos relacionados con el desempeño deseado del puesto.

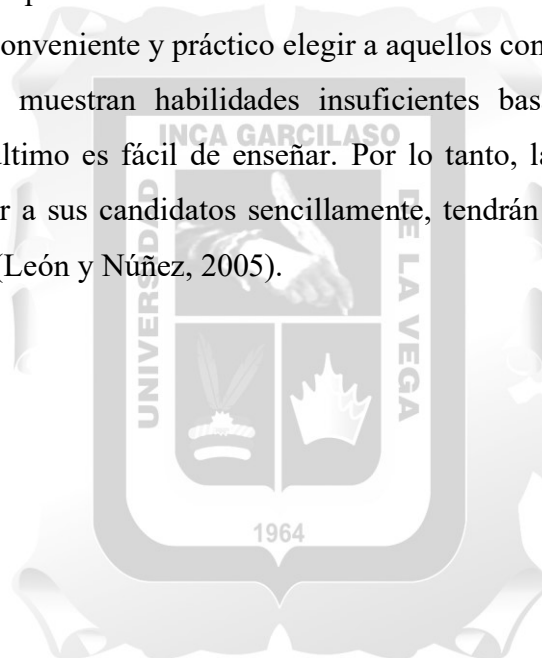
Luego, se codifica cada una de las entrevistas para identificar las características personales, características y habilidades que demostró cada entrevistado, y constituyan las habilidades básicas del puesto, lo que les permitirá enfocarse en aquellos que se desempeñan bien en la siguiente etapa de selección. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Por el contrario, si ha establecido recientemente un puesto que requiere la selección de candidatos, o por alguna razón no puede realizar una entrevista de evento importante con los titulares del puesto, puede utilizar el diccionario de habilidades, que puede reflejar fielmente las habilidades necesarias para el puesto. En este sentido, toda empresa o institución que utiliza este diseño cuenta con un diccionario de capacidades, una herramienta que incluye capacidades generales y capacidades específicas según negocio, tecnología, roles profesionales, etc., y está ordenado en orden ascendente de indicadores de conducta. Depende de la intensidad, impacto, complejidad y secuencia temporal de la acción. La idea es que al pasar de un nivel a otro, el comportamiento debe ser lo suficientemente diferente para ser observado y medido fácilmente, a la inversa, la escala es casi inútil en el contexto de la medición aplicada. De manera similar, las organizaciones que están calificadas para este modelo pueden construir escalas de diferencias fácilmente perceptibles para habilidades laborales específicas. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Después de llegar a un pacto respecto a los estándares de desempeño solicitados para el puesto, el equipo de expertos verificará el concepto y la escala de las diferencias sencillamente comprensibles asociadas con cada capacidad, evaluará la capacidad de la capacidad para la eficiencia general del puesto y el nivel de importancia describe mejor el nivel más bajo del puesto. La proporción de escala de desempeño aceptable y el nivel de proporción que mejor explica el nivel de desempeño más alto esperado por los futuros ocupantes del puesto. El perfil proporcionado anteriormente le permite comprender las capacidades y los niveles que debe buscar en el proceso de selección. (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992).

Un modelo de capacidad de selección basado en uno de los dos modos debe contener el número mínimo de capacidades. Por lo general, un análisis cuidadoso revela que solo de seis a siete habilidades apoyan los componentes fundamentales del desempeño del trabajo y pueden explicar la mayoría de las diferencias entre los empleados de desempeño alto y medio. Sin embargo, si se determina el número de capacidades, se debe permanecer dentro de un nivel aceptable en lugar de incluirse en el diseño de selección. De este modo, la ejecución de ciertas habilidades llevará más tiempo que otras, por ejemplo, aquellas relacionadas con la motivación empiezan a ejecutarse en los primeros años de vida y suelen cambiar lentamente después de la edad adulta.

De acuerdo con, Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga (1992) aunque se pueden lograr óptimos resultados al impartir habilidades relacionadas con la motivación a las personas, generalmente es más conveniente y práctico elegir a aquellos con rasgos de personalidad profundos, incluso si muestran habilidades insuficientes basadas en habilidades y conocimientos. Este último es fácil de enseñar. Por lo tanto, las competencias que la empresa pueda instruir a sus candidatos sencillamente, tendrán que ser eliminadas del proceso de selección. (León y Núñez, 2005).



3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

PRESENTACIÓN DE UN CASO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El presente caso que se va a desarrollar a continuación con fines netamente educativos, le pertenece a una empresa privada, por éste motivo se omitirá toda información que pueda identificar de alguna manera a la persona evaluada.

El proceso de evaluación psicológica por competencias se realizó de la siguiente manera:

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La entrevista por competencias tiene diferentes etapas las cuales deben ser claramente desarrolladas durante el proceso, asegurando que se obtenga la información necesaria para hacer una completa valoración de los candidatos/as.

La entrevista por competencias cuenta con las siguientes fases:

A. Presentación, Introducción y Exploración

Objetivo:

Expresar el propósito y el desarrollo de la entrevista. Empezar la exploración de los datos personales, la elección de carrera profesional, educación y formación en general, así como de las experiencias laborales previas.

Propósito:

Generar confianza, incentivar a hablar, enfatizando que la conversación es confidencial.

Exponer las razones de la entrevista, como parte de un proceso y un requisito.

Temas a desarrollar:

- Antecedentes personales.
- Carrera profesional.
- Educación.Formación

B. Responsabilidades laborales pasadas y actuales

Objetivo:

Conseguir que el candidato exponga sus funciones y responsabilidades laborales más importantes, tanto en su puesto actual, como en empleos anteriores (mayor información amplía el panorama general).

Propósito:

Obtener información sobre la manera en que el entrevistado se expresa de sí mismo, respecto a las tareas, responsabilidades y desempeño en sus empleos.

Temas a desarrollar:

- Aquello que la persona hace e hizo en sus empleos.
- Nivel de comunicación con subalternos, jefes y pares.

C. Eventos conductuales

Objetivo:

Obtener información relevante y reveladora sobre experiencias reales, supuestas y posibles, tanto en los puestos de trabajo desempeñados, tanto de tipo positivo y negativo.

Propósito:

Presentar escenarios para solicitar respuestas concretas y amplias sobre el actuar en éstos. Lo ideal es evitar hacer preguntas largas y emplear verbos en tiempo pasado, para que la reacción sea recordar, y en los supuestos que no se hayan dado, se pueda pensar la acción y describirla como si se hubiera realizado, dando peso a las habilidades del entrevistado para resolver y no para reaccionar o planear.

Temas a desarrollar:

- Preguntas específicas sobre las competencias previamente establecidas para el cargo. (Ver tabla 3).

Tabla 3

Competencias organizacionales para un cargo administrativo - Preguntas técnicas

Competencia	Definición	Preguntas
Trabajo en equipo y Comunicación	Trabajo en equipo: Colaborar proactivamente, cooperar en la realización de las tareas dentro de un equipo, entendiendo que se trabaja para un objetivo común.	<p>Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo.</p> <p>¿Qué tipo de compañeros de trabajo le desagradan especialmente?</p> <p>Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?</p>
	Comunicación: Saber expresar y presentar los propios pensamientos e ideas de manera clara y precisa. Saber escuchar y entender, de la misma manera, las de otras personas.	<p>Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿cómo reaccionaría?</p> <p>¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?</p> <p>¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea?</p>
Aprendizaje y Mejora continua	Conocer y definir los propios intereses de formación en relación con el objetivo laboral. Saber identificar los déficits formativos que puedan afectar al desarrollo de las tareas encomendadas, manteniendo una actitud positiva hacia el aprendizaje y para mejorar las capacidades profesionales.	<p>Describa una situación laboral en la que se le haya dificultado aprender algo.</p> <p>¿Qué actividades consideró necesarias aprender y por qué?</p> <p>¿Cómo contribuye a seguir aprendiendo los temas que le ayudan en su trabajo?</p> <p>¿Qué planes tiene para su progreso laboral?</p>
Adaptabilidad	Generar estrategias de respuesta a los cambios del entorno de trabajo ya las nuevas exigencias generales, que favorezcan la obtención resultados positivos, ante un amplio abanico de situaciones laborales.	<p>¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?</p> <p>Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿qué cambios tendría que hacer en su rutina?</p> <p>Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.</p>

Resolución de problemas	Reconocer señales para identificar la existencia de una dificultad. Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar su entorno y aprender de ello.	¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta, ¿cuál fue? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto? Cuando tiene que tomar una decisión, ¿qué aspectos analiza principalmente?
-------------------------	--	--

D. Características de desempeño en la posición actual

Objetivo:

Obtener ejemplos conductuales adicionales sobre el desempeño actual o anterior.

Propósito:

Regresar a un estado menos tenso al entrevistado, mediante la comodidad de hablar sobre lo que hace bien. Puede suceder que se desvíe y hable sobre temas más bien negativos, eso es también un indicador muy importante.

Temas a desarrollar:

- Características necesarias para la posición que ocupa actualmente u ocupó más recientemente.

Tabla 4

Competencias organizacionales para un cargo administrativo – Ejemplos conductuales

Trabajo en equipo y Comunicación	Aprendizaje y Mejora continua	Adaptabilidad	Resolución de problemas
<ul style="list-style-type: none"> - Pide ayuda, cuando la necesita, para realizar una tarea, ya sea a sus compañeros o a las personas responsables de su trabajo. - Ofrece apoyo en la realización de las tareas a los compañeros y compañeras que lo necesitan. - Corrige o modifica su forma de realizar una tarea siempre y cuando lo considere necesario, pudiendo dar alternativas y argumentos válidos. - Participa activamente con otras personas en la realización de una tarea conjunta. - Realiza las preguntas necesarias para obtener información de retorno. - Presta atención y sabe identificar la información importante de una comunicación oral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la necesidad de adquirir formación. - Tiene predisposición para aprender tanto en el puesto de trabajo como en su crecimiento personal. - Optimiza el tiempo y el esfuerzo necesario, de acuerdo con sus posibilidades, para mejorar su formación profesional y su calidad personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modifica las conductas laborales que no se adecuan al entorno laboral y adopta decisiones sobre su vida personal que suponen un cambio persiguiendo una mejora. - Mantiene una actitud abierta a los cambios que puedan producirse en su entorno laboral y vital. - Percibe los cambios en el entorno laboral y personal como una oportunidad para mejorar su potencial. - Busca soluciones efectivas ante situaciones nuevas e imprevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene el correcto desarrollo de las actividades y está preparado de manera eficiente para enfrentar las dificultades cotidianas que se presentan en el desarrollo de una actividad, laboral o personal. - Recolecta, organiza y analiza toda la información con la que cuenta para resolver un problema. - Procura alternativas de solución, ante los problemas que se presentan, buscando la conciliación y el beneficio mutuo.

E. Conclusiones, agradecimiento y finalización

Objetivo:

Alcanzar que el candidato recapitule las situaciones, eventos y descubrimientos que surgieron durante la conversación y, de preferencia, elabore una autoevaluación a cerca de sus competencias y características necesarias para ocupar el puesto.

Propósito:

Agradecer por la atención, las respuestas, reforzar la importancia de la confidencialidad y darle tranquilidad sobre los resultados, que no son buenos ni malos.

Temas a desarrollar:

- Retroalimentación sobre la entrevista.
- Entregar información sobre los futuros pasos del proceso y los plazos estimados.

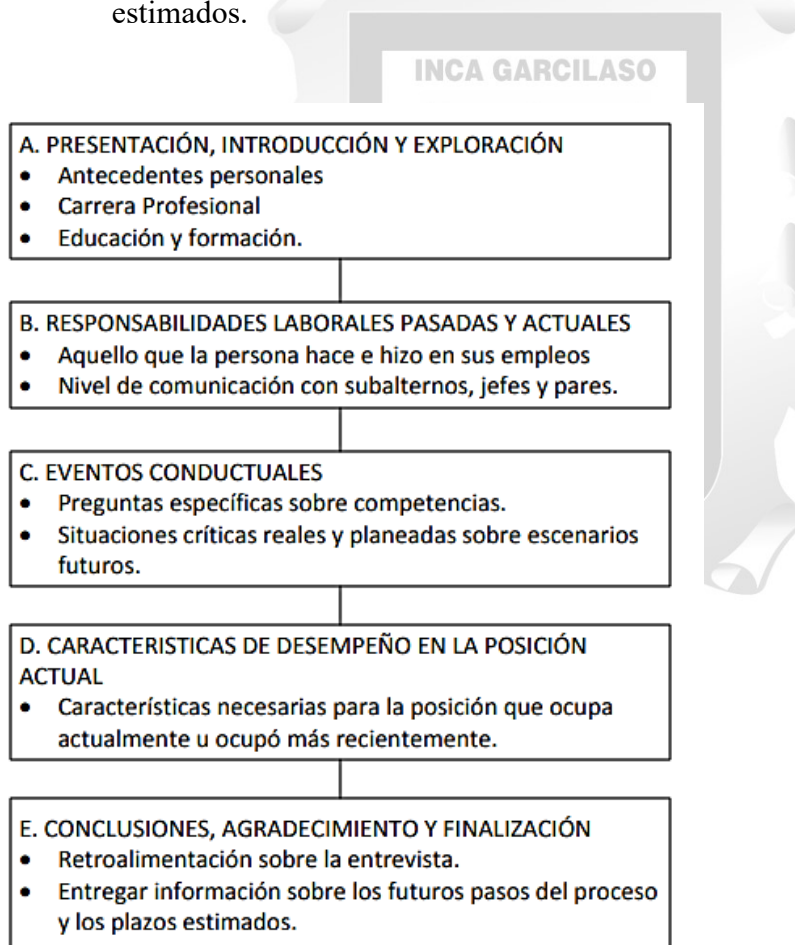


Figura 4. Etapas de la entrevista por competencias.

Tabla 5
Preguntas sugeridas en una entrevista laboral

Factor	Definición	Preguntas Sugeridas
Rapport y Empatía	Antes de entrar de lleno en el tema es aconsejable apelar a la amabilidad las preguntas El tiempo utilizado para este tipo de preguntas no debe demorar más de 30 segundos. Luego se debe dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.	¿Te costó mucho llegar hasta aquí? ¿Qué OPINAS del cambio en el clima? EJEMPLO: “Me alegra mucho que no le haya costado llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante...”
Familia	Composición familiar, y ubicación entre los hermanos	¿Tus padres a que se dedican? ¿Cuántos Hnos? ¿Qué número ocupa Ud. entre sus hermanos? ¿Es casa propia?
Deportes / Hobby	Interés de practicar algún deporte y su participación y continuidad en el mismo, así como actividades en su tiempo libre.	¿Practica algún deporte? ¿Dónde y con quiénes? ¿A qué se dedica en sus tiempos libres – fines de semana? ¿Ha leído algo de interés últimamente?
Experiencia Académica	Relación entre la preparación académica y la posición a desempeñar.	¿Qué conocimiento aplicaría en su quehacer laboral?
Experiencia Laboral	Aplicabilidad de trabajos anteriores a su posición actual	¿Cuáles fueron las principales responsabilidades de en su último empleo o actual? ¿Cuáles fueron sus logros y que impacto tuvieron en la Organización? ¿Qué responsabilidades ha tenido Ud. en cuanto a supervisión? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué opina al respecto? ¿Por qué motivo se retiró o porque está buscando otro trabajo?
Aspiraciones de carrera	Claridad y especificaciones de planes y objetivos de carrera. Habilidad para señalar aspectos positivos y negativos relacionados con su carrera.	¿Qué metas de desarrollo profesional tiene? ¿En qué forma orientó Ud. sus objetivos de carrera? ¿Qué características personales cree que están en mayor grado relacionadas con su carrera?
Comunicación Oral	Habilidad para elaborar ideas y expresarlas en forma clara, concisa en forma oral y escrita.	Observación del vocabulario empleado; la versatilidad del lenguaje y fluidez en la expresión de sus ideas.

APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

Después de realizar la entrevista por competencias se aplicaron al postulante las siguientes pruebas psicológicas:

- **Test proyectivo Persona bajo la lluvia**

El test es una prueba proyectiva complementaria que es empleada por el psicólogo organizacional para corroborarla con lo obtenido en la entrevista laboral anteriormente realizada. Esta prueba nos puede revelar aspectos como el clima laboral que el candidato puede generar en el trabajo, la capacidad de adaptación y trabajo en equipo, características importantes en cuanto a su personalidad, alerta si el sujeto presenta indicios de algún trastorno psicológico.

- **Test proyectivo de personalidad Wartegg**

El test de Wartegg es una prueba proyectiva que acompaña a las demás pruebas utilizada por el psicólogo organizacional para obtener información aproximada de la personalidad del candidato. Esta prueba mide ocho aspectos de la personalidad del candidato:

1. Primer campo: Autoconcepto.
2. Segundo campo: Afectividad.
3. Tercer campo: Ambiciones.
4. Cuarto campo: Contenidos inconscientes.
5. Quinto campo: Manejo de energía vital.
6. Sexto campo: Tipo de raciocinio.
7. Séptimo campo: Actitud interpersonal de relaciones de trabajo.
8. Octavo campo: Capacidad para comprometerse con las normas.

- **Test de personalidad Disc**

El test de personalidad Disc es empleada por el psicólogo organizacional para conocer mejor las reacciones que tendrán los candidatos a un puesto, cómo se desarrollarán y cuál será su interacción con el resto de los colaboradores a través de cuatro factores primordiales:

1. Factor D – Decisión

Mide cómo responde el candidato a los desafíos y retos, con base en si es decidido, competitivo, exigente, agresivo, brusco y/o arrogante.

2. Factor I – Influencia

Establece cómo el postulante se relaciona e influye en los demás trabajadores, con base en si es sociable, locuaz, vigoroso, persuasivo, descuidado y/o indiscreto.

3. Factor S – Serenidad

Evalúa cómo responde al ritmo de las cosas y los cambios, con base en si es preciso, lógico, disciplinado, reservado, perfeccionista o cerebral.

4. Factor C – Cumplimiento

Determina cómo el candidato responde a las normas establecidas, con base en si es calmado, cuidadoso, modesto, rencoroso, inexpresivo y/o testarudo.

▪ **Test de Matrices Progresivas de Raven**

Test psicométrico utilizado por el psicólogo encargado del proceso de selección de personal para medir la inteligencia general del candidato, conocida como factor “G”. La característica principal de esta prueba es la de incentivar el razonamiento analítico, la percepción y la capacidad de abstracción en el postulante.

Además, al ser un test no verbal se sirve de la comparación entre formas y el razonamiento por analogías, sin la necesidad de que el individuo precise de una cultura o conocimientos previos.

▪ **Inventario de la inteligencia emocional Ice de Baron – Adaptación peruana Nelly Ugarriza Chávez**

Es una prueba usada por el psicólogo para medir la Inteligencia Emocional del postulante, definida por el autor como una variedad de aptitudes, competencias y habilidades no cognoscitivas que influyen en la capacidad de un individuo, para lograr el éxito en su manejo de las exigencias y presiones del entorno.

Este inventario genera un cociente emocional general y 5 cocientes emocionales compuestos basados en las puntuaciones de 15 subcomponentes.

INFORME PSICOLABORAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La evaluación psicológica del proceso de selección por competencias finaliza con la elaboración del informe el cual tiene como finalidad informar al departamento solicitante sobre los resultados obtenidos del candidato en la entrevista por competencias y en las pruebas psicológicas aplicadas.

	Formato N° 8 – Reglamento RRHH
	INFORME SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

I. DATOS PERSONALES

- Nombre y Apellido: C.J.V.A.
- Edad: 25 años
- Grado de Instrucción: Superior
- Cargo al que postula: Asistente Administrativo
- Fecha de evaluación: 20/02/19

II. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

- Técnicas:
 - Entrevista por competencias
 - Observación de conducta
- Pruebas psicológicas:
 - Test proyectivo Persona bajo la lluvia
 - Test proyectivo de personalidad Wartegg
 - Test de personalidad Disc
 - Test de Matrices Progresivas de Raven
 - Inventario de la inteligencia emocional Ice de Baron – Adaptación peruana Nelly Ugarriza Chávez

III. RESULTADOS DE EVALUACION

▪ Resultados a nivel cognitivo

En la prueba de Raven, el candidato obtuvo un puntaje de 57 respuestas correctas, presentó un percentil de 95, lo que le ubica en Rango I con diagnóstico de capacidad Superior. Teniendo en cuenta que la discrepancia debe ser no mayor a 2, la prueba resultó consistente.

Así mismo, en la prueba de inteligencia emocional, el puntaje total muestra que el postulante posee un nivel promedio de inteligencia emocional. El resultado de CE total es válido puesto que el porcentaje de omisión que se obtuvo es menor que 6% y se obtuvo un índice de inconsistencia menor a 10, indicando que las respuestas son válidas.

En la parte verbal, se evidencia una muy buena fluidez verbal y dicción, además de un excelente repertorio lingüístico, que le ayuda a transmitir sus ideas de manera clara, haciéndolo de fácil entendimiento hacia su interlocutor. Es capaz de adecuar su mensaje de acuerdo al nivel sociocultural de la persona con la que interactúa, haciendo que sus conversaciones sean amenas y entretenidas.

▪ Resultados a nivel de personalidad

El candidato es una persona que demuestra confianza en sí mismo para abordar los problemas. Es más racional que emotivo. Tiende a ser ambicioso y le gusta competir con los demás. En el manejo del estrés puede ser excitable ante los conflictos. Es dinámico, pero su indecisión debilita un poco su voluntad de accionar. Su estilo de raciocinio es concreto. Su método de trabajo es ordenado. A nivel emocional tiene conciencia de sus propias posibilidades y limitaciones, también tiene capacidad para adaptarse al medio. Presenta un alto compromiso con los valores. Demostrando pasividad frente a las normas.

▪ **Competencias Laborales**

Competencias	1	2	3	4	5	Comentario
Trabajo en equipo y Comunicación					X	Se considera una persona que trabaja en equipo y coopera con los demás, promoviendo la colaboración.
Aprendizaje y Mejora continua				X		Trabaja para mejorar cada vez sus funciones y sus capacidades.
Adaptabilidad					X	Busca soluciones efectivas ante situaciones nuevas e imprevistas.
Resolución de problemas				X		Trabaja intensamente, el tomar acción es importante y aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros.
Autodisciplina					X	Cumple con la política y reglamentos internos de la empresa, por ejemplo la asistencia.

En relación a sus competencias laborales, se caracteriza por ser una persona metódica y organiza su trabajo en base a objetivos de forma progresiva. Prioriza adecuadamente las distintas tareas a realizar en función de su importancia y urgencia. Tiene la capacidad para poder analizar los problemas que puedan surgir y emitir soluciones apropiadas, sin embargo puede que llegue a entraparse en los detalles de la respuesta y demore en emitir su decisión final. Se expresa de forma estructurada y clara, transmitiendo y compartiendo la información cuando se lo piden. En primera instancia sus relaciones se forjan a modo profesional más que amical. Adicionalmente delimita bien sus responsabilidades y así deba ejercer alguna medida de corrección no escatima en hacer las gestiones pertinentes inclusive si son a personas que tengan un mayor cargo jerárquico. Tiende a ceñirse a las reglas y normas que se le plantean al ingresar a una empresa.

IV. CONCLUSIONES

- Fortalezas:
 - Trabajo en equipo
 - Orientación a resultados
 - Responsable
- Debilidades:
 - Desordenado en el área de trabajo

V. RECOMENDACIONES

- Se recomienda fomentar actividades donde ponga en juego sus habilidades para comunicarse con sus compañeros, donde pueda compartir sus experiencias y conocimientos.
- Se sugiere estimular y explorar más las situaciones de manejo del estrés, para que pueda encontrar modos más positivos de afrontar y lograr poseer un mejor manejo de los factores estresantes que se le pueda presentar en el ambiente laboral.

De acuerdo a lo expuesto, el candidato CJVA cumple con las competencias necesarias para el puesto por lo que se le considera **APTO** para el cargo de **Asistente Administrativo**.

4. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

- Al realizar el presente plan de trabajo una de las principales contribuciones como psicóloga organizacional en la empresa fue instaurar juntamente con la jefatura de Recursos Humanos la entrevista por competencias en el proceso de selección de personal y el efecto que actualmente tiene en ella.
- A raíz de la instauración del enfoque por competencias en el proceso de selección de personal otro de los aportes como psicóloga organizacional ha sido poder actualizar y modificar los perfiles de puesto de la contrata minera con las competencias necesarias para desempeñar el puesto.
- Este modelo de gestión de personal por competencias ha traído aportes positivos tanto para el colaborador como para la empresa; siendo uno de ellos la reducción de rotación de personal al aumentar la satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo y al mismo tiempo la contrata minera mejora su productividad al aumentar el nivel de competencias de sus trabajadores.
- Otra de las contribuciones significativas durante el tiempo laborado en la empresa ha sido lograr cubrir todos los requerimientos solicitados por las distintas áreas cumpliendo las expectativas de los clientes teniendo a los colaboradores más competentes del mercado laboral minero, siendo éstos visibles en el óptimo desarrollo de sus trabajadores.

CONCLUSIONES

- Para el área de Recursos Humanos de la contrata minera es fundamental la necesidad de optimizar los procesos de evaluación psicológica intentando responder a las demandas de nuestro entorno laboral actual, por ende la creación de la entrevista para la evaluación por competencias alineadas a perfiles laborales específicos se convirtió en un deber del psicólogo a cargo del proceso de selección, asegurando la validez de los resultados derivados de su uso.
- La instauración de este nuevo enfoque de competencias en el proceso de selección de personal permite que el psicólogo organizacional interactúe con los colaboradores de todas las áreas de la contrata minera, a través del trabajo en equipo y comunicación, obteniendo información relevante y necesaria para la evaluación de cada puesto.
- Las preguntas planificadas en la entrevista por competencias en el proceso de selección, nos permite conocer el comportamiento profesional anterior del candidato y predecir cuáles serán sus comportamientos, habilidades y decisiones en el futuro, y es este tipo de información la que permite ofrecer el puesto al candidato idóneo.
- En la toma de decisión final, el psicólogo organizacional considera e integra los resultados de todas las herramientas y/o técnicas empleadas en el proceso de selección por competencias, es decir, las pruebas psicológicas, la entrevista por competencias, las referencias laborales y al canalizar la información permite tener un resultado más acertado y real de cada candidato, asegurando así la selección del profesional más competente para el puesto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el profesional en psicología organizacional de la contrata minera realice cada cierto tiempo un análisis sobre el proceso de selección, así como también de las pruebas psicológicas que viene aplicando en su centro laboral, para conocer si son los adecuados o no frente a las demandas del entorno laboral.
- Se debe de garantizar que los futuros profesionales en psicología, encargados del proceso de selección de la empresa, se encuentren preparados en el manejo de los métodos y procedimientos implicados en la evaluación psicológica por competencias, desde la identificación de los mejores instrumentos de recolección de información, la aplicación de los mismos, su calificación y la adecuada interpretación de los resultados.
- Se recomienda seguir evaluando las competencias laborales planteadas para cada puesto y en caso de ser necesario modificarlas, ya que éstas no son permanentes debido al constante crecimiento y exigencias que demanda la empresa.
- Una vez terminado el proceso de selección de personal, se recomienda que el área de Recursos Humanos lleve a evaluación la importancia de reconocer a sus colaboradores, a través de incentivos económicos y/o emocionales con la finalidad de generar satisfacción personal en los trabajadores de la contrata minera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2001). *Empleo, El Proceso de Selección*. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- EKA Mining S.A.C. (2010). *EKA Mining S.A.C.* Obtenido de <http://ekamining.com/index.html>
- León, M., & Núñez, L. (2005). *Selección de Personas por Competencias: Factores que Contribuyen al Exito y/o Fracaso en la Aplicación del proceso*. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/leon_m/sources/leon_m.pdf
- Maddi, S. (1972). *Teorías de la Personalidad. Un Análisis Comparativo*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 5(9), 331-338.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Suárez de Puga, I. (1992). *Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. España: Deusto S.A.
- Spencer, L., & McClelland, D. (1990). A History and State of the Art of Job Competency Assesment Methods. *American Psychological Association Annual Conference*.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMULARIO DE SOLICITUD DE CARGO

		Formato N° 4 – Reglamento RRHH	
		FORMATO SOLICITUD DE CARGO	
Puesto:		Departamento:	
Supervisado por:		Personal nuevo <input type="radio"/>	Rotación/ Ascenso <input type="radio"/>
Escala salarial:			
Resumen del puesto:			
Funciones esenciales del puesto:			
1.			%
2.			%
3.			%
4.			%
Requisitos mínimos:			
Formación académica:			
Experiencia:			
Habilidades y conocimientos:			
Solicitado por:			Fecha:
Firmas de aprobación:			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p>Gerencia General</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p>Gerente RRHH</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p>Gerente Dpto solicitante</p> </div> </div>			

ANEXO 2. FILTRO DE REFERENCIA LABORAL

FILTRO DE REFERENCIA LABORAL	
------------------------------	--

NOMBRE DEL REFERIDO:

POSTULA A :

N° EMPRESA:	PUESTO:															FECHA:
1	PERIODO DE LABORES:															
REFERENTE:	ANTIGÜEDAD: MENOS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/> IGUAL O MÁS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/>															
MOTIVO DE CESA:																
REFERENCIA - JEFE	Como describe el desempeño?		P Y A	Honr.	Iniciat.	Colab.	Flex.	Voc. serv.	Trab. Pres.	Com.jef.	Compromiso	Man. Confl.	Respons.	Calid. Trab.		
	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	PR	PR
	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR
	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Lo recomendaría		SI	NO												
	Observación															
N° EMPRESA:	PUESTO:															FECHA:
2	PERIODO DE LABORES:															
REFERENTE:	ANTIGÜEDAD: MENOS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/> IGUAL O MÁS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/>															
MOTIVO DE CESA:																
REFERENCIA - JEFE	Como describe el desempeño?		P Y A	Honr.	Iniciat.	Colab.	Flex.	Voc. serv.	Trab. Pres.	Com.jef.	Compromiso	Man. Confl.	Respons.	Calid. Trab.		
	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	PR	PR
	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR
	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Lo recomendaría		SI	NO												
	Observación															
N° EMPRESA:	PUESTO:															FECHA:
3	PERIODO DE LABORES:															
REFERENTE:	ANTIGÜEDAD: MENOS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/> IGUAL O MÁS DE 2 AÑOS <input type="checkbox"/>															
MOTIVO DE CESA:																
REFERENCIA - JEFE	Como describe el desempeño?		P Y A	Honr.	Iniciat.	Colab.	Flex.	Voc. serv.	Trab. Pres.	Com.jef.	Compromiso	Man. Confl.	Respons.	Calid. Trab.		
	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	PR	PR
	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR	PR
	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Lo recomendaría		SI	NO												
	Observación															

Nombre:
Firma del Responsable

ANEXO 3. FORMATO RESUMEN DE LA ENTREVISTA

	Formato N° 8 – Reglamento RRHH
	FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre del Postulante: _____

Puesto al que postula: _____

Nivel organizativo: _____

Área al que postula: _____

☐ Operario
 ☐ Técnico
 ☐ Administrativo
 ☐ Ingeniero

DATOS SALARIALES

- Salario propuesto (en Nuevos Soles):

1. APRECIACIONES DEL JEFE INMEDIATO ()

Fecha: / /

2. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS ()

Fecha: / /

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	COMENTARIO
Orientación hacia el cliente (Habla y toma decisiones pensando en el cliente interno y/o externo.)						
Trabajo en equipo						

(Se considera una persona que trabaja en equipo y coopera con los demás, promoviendo la colaboración.)						
Orientado a la acción (Trabaja intensamente, el tomar acción es importante y aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros.)						
Autodesarrollo – Kaizen (Trabaja para mejorar cada vez sus funciones y sus capacidades.)						
Autodisciplina (Cumplimiento de las políticas, reglamentos internos de la empresa, eje. Asistencia)						

Comentarios adicionales:

DECISION

- El postulante debe seguir en el proceso
- El postulante **NO** debe seguir en el proceso
- Recomendable para otro puesto

☐
☐
☐

MARCAR TIPO DE PROCESO	
PERSONAL NUEVO	
ROTACIÓN / ASCENSO	

Entrevistadores:

Jefe Inmediato _____

Gerente Departamento _____

RR.HH _____



ANEXO 4. FORMATO DE INGRESO PERSONAL NUEVO

0									
SOLICITUD DE EMPLEO					Fecha		/ /		
Puesto al que postula:					Pretención Salarial (básico + Variable)		S/		
DATOS PERSONALES									
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres		Edad		DNI. N°	
Vive Con:									
<input type="checkbox"/> Sus padres		<input type="checkbox"/> Su familia (esposa, hijos)		<input type="checkbox"/> Solo		<input type="checkbox"/> Otros		Teléfono	
Personas que dependen de usted:									
<input type="checkbox"/> Hijos		<input type="checkbox"/> Cónyuge o concubina		<input type="checkbox"/> Padres		<input type="checkbox"/> Otros		TALLA BLUSA O CAMISA	
Domicilio									
Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M									
Fecha de Nacimiento									
/ /									
Distrito		Provincia		Departamento		Estado Civil			
Correo electrónico:									
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES									
¿Cuál es su pasatiempo favorito?					¿Padece alguna enfermedad crónica?				
					<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Explique)				
¿Practica algún deporte?					¿Qué fecha ha sido su última evaluación médica?				
¿Cuál es su meta o proyecto de vida?									
DATOS ACADÉMICOS									
Grado de Instrucción	Centro de estudios	Mes/Año de Inicio	Mes/Año de Fin	Grado Académico o ciclo que cursa	Profesión				
Secundaria									
Técnico									
Superior									
Postgrado									
Otro									
ASPECTOS TÉCNICOS (Marque con una X)									
IDIOMAS					COMPUTACIÓN				
	Básico	Intermedio	Avanzado	Ninguno		Básico	Intermedio	Avanzado	Ninguno
Inglés					Word				
Otro					PowerPoint				
Otro					Excel				
¿Tiene dominio en atención al Cliente?					SAP				
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO					Otro				
Ha llevado cursos en atención al cliente. INDIQUE EL CENTRO DE ESTUDIO					Otro				
HABILIDADES Y ÁREAS DE MEJORA									
Mencione 3 HABILIDADES o FORTALEZAS que lo identifiquen como persona:					Mencione 3 ÁREAS DE MEJORA o DEBILIDADES sobre usted:				
1					1				
2					2				
3					3				
Continúe a la vuelta...									

REFERENCIAS LABORALES			
NOMBRE COMPLETO DEL JEFE DIRECTO	CELULARES DEL JEFE DIRECTO	EMPRESA	TIEMPO QUE LABORO
DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Cómo supo de este empleo?		¿Tiene usted otros ingresos?	
<input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro Medio (anótelos)		<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Describalos)	
¿Tiene parientes, amigos o conocido trabajando en esta Empresa?		¿Su cónyuge trabaja?	
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Nómbrelo)		<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Dónde)	
¿Puede viajar?		¿Vive en casa propia?	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO (Explique)		<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	
¿Ha tenido problemas con la justicia?		¿Tiene deudas?	
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Explique)		<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI Importe	
¿Tiene multas pendientes?		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Explique)		S/	
¿Usted cuenta con una certificación de discapacidad?			
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (Indique la discapacidad)			
¿Conoce el horario al que postula?			
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI (anótelos)			
Declaro bajo juramento que los datos y demás información consignada en el presente documento son verdaderas y actuales, obligándome frente al proceso de selección a actualizarla dentro de los 2 DÍAS DE OCURRIDO CUALQUIER CAMBIO EN LOS DATOS CONSIGNADOS, comunicándolo al departamento de RRHH. La empresa se reserva el derecho de validar la información consignada. La falsedad de los datos facultará a la Empresa a no realizar la incorporación y/o prescindir de los servicios.			
Los datos contenidos integran una base de datos regulados por la "Ley de Protección de Datos Personales" (Ley N° 29733) y Reglamentos. De esta forma, sólo serán utilizados para fines laborales, y los que corresponda según las normas aplicables. Los datos y/o documentos que los contienen, serán tratados (recopilados, registrados, organizados, almacenados, archivados, conservados y/o utilizados) por el área de Recursos Humanos de la Empresa o por el proveedor contratos para dichos fines. En ambos casos, se garantiza un alto nivel de protección y seguridad.			
1964			
Firma del postulante			