



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Reclutamiento para la selección de personal en una empresa del rubro
logístico ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, 2022

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

1964
AUTOR

Bachiller: Loayza Avila, Mayra Alexandra

ASESOR:

Dra. Delgado Castillo, Gisella Yanire

Lima, Mayo 2023

Reclutamiento para la selección de personal en una empresa del rubro logístico ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	10%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	revistas.uees.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
4	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A mis amados padres.

A mis angelitas que están en el cielo, Rafita y Mía.



AGRADECIMIENTOS

A mi familia y mi pareja por brindarme su apoyo para mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesora Dra. Gisella Delgado Castillo por la orientación para poder culminar mi trabajo de suficiencia profesional.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este trabajo de suficiencia pretende describir la experiencia laboral desarrollada durante el año 2022 como practicante profesional del área de Atracción del Talento de una empresa del rubro logístico ubicado en la Provincia Constitucional del Callao. De esta manera, se detallará las funciones correspondientes al proceso de reclutamiento y selección de personal además de su sustento teórico que avala el tema elegido. Por otro lado, con la finalidad de optimizar los tiempos de cobertura requeridos por los clientes, se expondrá el programa llamado “Potenciando el reclutamiento para la selección de talentos” que tuvo como objetivo atraer mayor cantidad de talentos que cumplan con los diversos perfiles requeridos y así cubrir de manera efectiva las vacantes activas cumpliendo los plazos estipulados de cobertura. Finalmente, se mostrará los logros obtenidos del programa, así como las conclusiones y recomendaciones para que la empresa pueda continuar con un eficiente proceso de reclutamiento y selección.

Palabras clave: Psicología Organizacional, Reclutamiento de personal, Proceso de selección, Tiempos de cobertura, Rubro logístico.

Recruitment for the selection of personnel in a company in the logistics sector located in the
Constitutional Province of Callao, 2022

ABSTRACT AND KEYWORDS

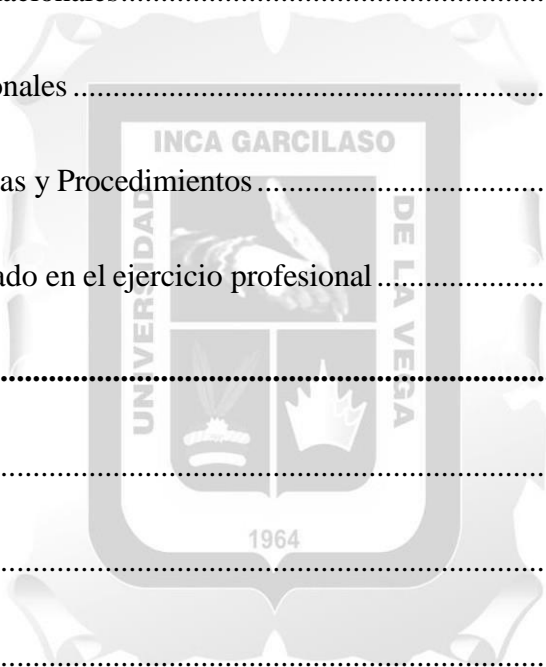
This sufficiency work aims to describe the work experience developed during the year 2022 as a professional intern in the Talent Attraction area of a logistics company located in the Constitutional Province of Callao. In this way, the functions corresponding to the process of recruitment and selection of personnel will be detailed, in addition to its theoretical support that supports the chosen topic. On the other hand, in order to optimize the coverage times required by clients, the program called "Promoting recruitment for the selection of talents" will be exposed, which aimed to attract a greater number of talents that meet the various profiles required and thus effectively cover active vacancies by meeting the stipulated coverage deadlines. Finally, the achievements of the program will be shown, as well as the conclusions and recommendations so that the company can continue with an efficient recruitment and selection process.

Keywords: Organizational Psychology, Personnel Recruitment, Selection Process, Coverage Times, Logistics.

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Índice.....	6
Índice de tablas y figuras.....	7
Introducción	8
CAPÍTULO I.....	10
Descripción general de la empresa.....	10
Historia	10
Ubicación geográfica	10
Actividad general.....	11
Misión y Visión	12
Valores.....	13
Organigrama ubicación del Psicólogo	14
CAPÍTULO II.....	15
Marco teórico de psicología	15
Áreas de intervención en general.....	18
Áreas de intervención del ejercicio profesional	20
Función General.....	23

Funciones Específicas	23
Marco teórico de variables	24
Reclutamiento de personal.....	24
Selección de personal.....	26
CAPÍTULO III.....	30
Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	30
Antecedentes Internacionales.....	30
Antecedentes Nacionales	31
Acciones, Metodologías y Procedimientos	33
Programa desarrollado en el ejercicio profesional.....	49
CAPÍTULO IV	55
Logros.....	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones	56
Referencias bibliográficas	57



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Cronograma de actividades de la práctica profesional.....	46
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama del área de Atracción del Talento.....	14
---	----

<i>Figura 2.</i> Modelo de proceso de reclutamiento y selección de Chiavenato.....	29
--	----



INTRODUCCIÓN

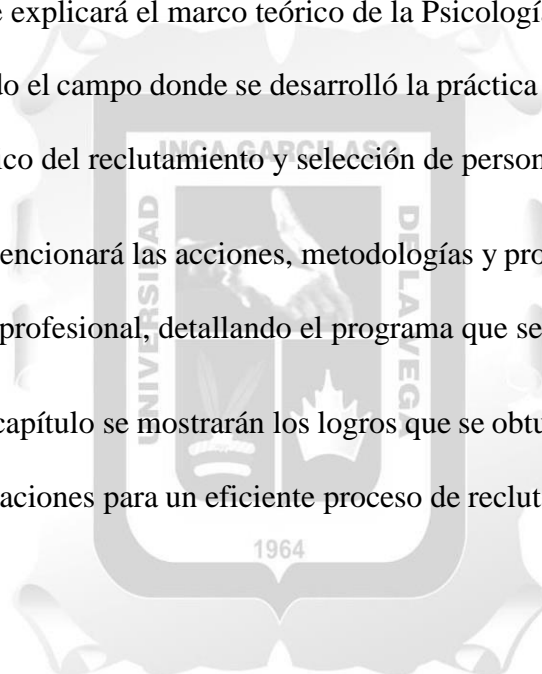
El presente trabajo de suficiencia describirá la experiencia laboral como practicante profesional del área de Atracción del Talento de una empresa del rubro logístico ubicado en la Provincia Constitucional del Callao.

En el primer capítulo se detallará la historia de la empresa, su ubicación geográfica y el servicio que ofrece. Asimismo, se mencionará la misión, visión, valores y el organigrama donde se ubica el Psicólogo.

En el segundo capítulo se explicará el marco teórico de la Psicología, así como sus áreas de intervención especificando el campo donde se desarrolló la práctica profesional. Además, se precisará el sustento teórico del reclutamiento y selección de personal.

En el tercer capítulo se mencionará las acciones, metodologías y procedimientos que se emplearon en la práctica profesional, detallando el programa que se realizó.

Finalmente, en el cuarto capítulo se mostrarán los logros que se obtuvieron, así como las conclusiones y recomendaciones para un eficiente proceso de reclutamiento y selección.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1.1 HISTORIA

La empresa donde se llevó a cabo la práctica profesional se caracteriza por ser aliados estratégicos de la logística y se entiende por esta a las diversas actividades funcionales desde la adquisición, acopio y gestión de materia prima hasta el registro del proceso y distribución del producto final a sus respectivos clientes (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002) dándole un valor agregado y precio justo a su servicio (Ballou, 2004)

Se fundó en Perú en el año 1939, siendo sus primeras instalaciones en Cerro Azul, Pisco, Paita, Huacho y puertos del Callao, dedicándose en ese entonces al almacenaje de algodón para que sea exportado. Posteriormente, en 1950 ampliaron sus actividades ofreciendo servicios de transporte, acopio y naviero. Luego, expandió su negocio al almacenaje simple, cámaras frigoríficas y depósitos aduaneros en 1974. Más tarde, en 1999 la organización logró conseguir la Certificación 3PL (Third Party Logistics) convirtiéndose en una empresa de logística tercerizada facilitando el flujo de recursos y procesos de sus clientes (Bolumole, 2003). Para el año 2015, ya había iniciado operaciones en Ecuador, Bolivia, Honduras, Colombia, El Salvador y Guatemala. Finalmente, al año siguiente, 2016 inauguró su centro automotriz localizado en Lurín.

Al día de hoy, la empresa es el operador logístico líder en Latinoamérica. Está compuesta por más de 7500 colaboradores calificados trabajando en las 35 ciudades dentro de América Latina. Además, cuenta con una infraestructura de más de 3.5 millones de m² de capacidad.

1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO GENERAL

La empresa tiene diversas sucursales, siendo su sede principal en la altura de la cuadra 28 de la Avenida Argentina del Cercado del Callao.

Cuenta con un staff de trabajadores altamente capacitados, desde el personal operativo quienes se encargan de producir los servicios directamente tales como los Almaceneros, Auxiliares de Distribución, Operadores de Montacarga, entre otros. Asimismo, disponen del personal administrativo quienes son los responsables de dirigir, coordinar y gestionar a diario la empresa, entre ellos podemos encontrar a Ingenieros Industriales, Psicólogos, Administradores y demás.

1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL

El objetivo primordial de la empresa es gestionar y brindar soluciones logísticas especializadas a sus clientes. De esta manera, ofrece sus servicios integrados a empresas del rubro industrial, consumo masivo, retail, agroindustrial, minería y energía, tecnología, automotriz, pesquería, entre otros.

Actualmente proporciona siete negocios, los cuales se describirán a continuación:

- *Almacenamiento:* Cumple la tarea de depósito de materias primas y productos de los establecimientos de producción y mercados (Bureau, 2011). Es así que, ofrece almacenes en tránsito donde la mercancía se alberga temporalmente para el envío rápido de los productos. Asimismo, cuenta con almacenamiento de carga en stock, donde alojan la mercadería de manera ordenada para que puedan disponer de ellas cuando lo necesiten. Cabe resaltar que es especializada en congelados, materiales peligrosos y granos.
- *Distribución:* Facilita el desplazamiento de servicios y productos al cliente final en la forma, lugar y tiempo establecido (Díez de Castro, 2004) desde un centro de distribución tercero o propio brindando eficacia, eficiencia y seguridad en su entrega.
- *Transporte:* Sitúa los productos de acuerdo a sus puntos correspondientes de destino siguiendo los criterios de calidad de servicio, costo, seguridad, rapidez, entre otros

(Antún, Lozano, Hernández, & Hernández, 2005). De esta manera, ofrecen el traslado de mercancías a una temperatura adecuada, así como carga peligrosa hacia un desembarcadero o a diversos puntos del país.

- *Depósito Temporal*: Espacio permitido por la autoridad aduanera para que los productos se manipulen o mantengan allí durante un periodo establecido de días. Incluye el almacenamiento de carga rodante, reefers, contenedores exclusivos y carga suelta del sector de comercio exterior.
- *Onsite*: Implica la gestión de operaciones en los propios almacenes de los clientes, ofreciéndoles un servicio eficaz y efectivo.
- *Servicio de Valor Agregado*: Brinda servicios que consiste en preparar los pedidos, maquila, cross docking y demás.
- *Agenciamento Aduanero*: Consiste en proporcionar asesorías legales para planificar y efectuar las operaciones de comex.
- *Servicio Integrado de Logística (SIL)*: Ofrece un proceso absoluto de exportación marítima a cualquier destino del mundo.

1.1.4 MISIÓN Y VISIÓN

- **Misión**

Chiavenato (2007) menciona que la misión es el motivo de la existencia de la organización. Es trascendente debido a que se formulan detalladamente los objetivos de la empresa a partir de ella.

La misión de la empresa donde se realizó la práctica profesional consiste en optimizar el nivel de la logística en los diversos países donde opera, mejorando la cadena de abastecimiento de sus clientes.

- **Visión**

En cuanto a la visión, Chiavenato (2007) hace referencia al estado futuro que se desea para la compañía. La empresa donde se laboró tiene como visión ser reconocidos mundialmente posicionandose como operador logístico líder en Latinoamérica.

1.1.5 VALORES

Por otro lado, para Chiavenato (2009) los valores son las actitudes y creencias que establecen el comportamiento de los trabajadores y orientan el rumbo de la empresa. Dentro de los valores que especifica la empresa donde se trabajó, mencionan:

- *Honestidad*: Virtud que refleja transparencia, sinceridad y verdad (Zarate, 2003)
- *Innovación*: Implementación de nuevas ideas exitosas y creativas dentro de una empresa (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996)
- *Orientación al cliente*: Actividad del personal dirigido a satisfacer las necesidades de sus clientes.
- *Trabajo en equipo*: Grupo de individuos dispuestos a conseguir objetivos en conjunto (Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen, & Forté, 2002)



1.1.7. ORGANIGRAMA UBICACIÓN DEL PSICOLOGO.

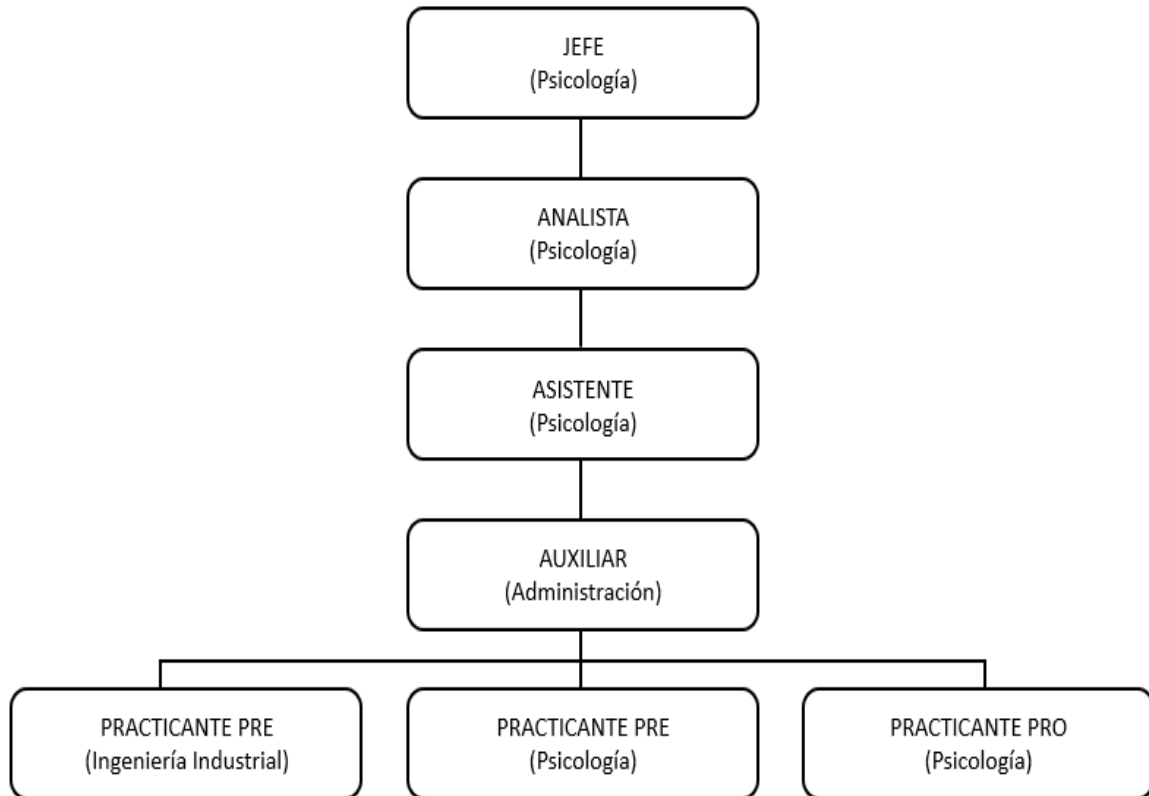


Figura 1. Organigrama del área de Atracción del Talento



CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA:

2.1. Marco Teórico de psicología

La Psicología es una ciencia que busca estudiar los procesos mentales (American Psychological Association, 2003) Esta doctrina analiza el comportamiento humano en relación con su entorno social, con el fin de velar por el bienestar de las personas fomentando su salud mental. La palabra “Psicología” está compuesta etimológicamente por dos afijos griegos: psyche (mente o alma) y logos (estudio o ciencia). Entonces, se puede decir que este vocablo significa el estudio de la mente o del alma.

La Psicología como ciencia surge en 1879, año en el que Wilhelm Wundt, fundó el primer laboratorio de Psicología Experimental en la Universidad de Leipzig. Contemporáneamente, aparecen las escuelas psicológicas, impulsadas por pensadores pioneros que eran psicólogos que tenían una perspectiva teórica y centraban los problemas psicológicos con una dirección en común. A continuación, se menciona las escuelas de Psicología más destacados:

- **Estructuralista**

Edward Bradford Titchener, estudiante de Wundt, denominó a la investigación de su profesor “Estructuralismo” y lo difundió por América. Sostuvo que la mente humana está constituida por tres componentes importantes: imágenes, sentimientos y sensaciones, más conocidos como “átomos de la mente”. La investigación realizada por Wundt consistió en que personas previamente adiestradas describían las sensaciones y emociones que experimentaban frente a situaciones creadas en su laboratorio. Es así que el método de este estudio fue la introspección analítica.

- **Funcionalista**

Esta escuela estudió como es el funcionamiento de la conciencia humana respecto al aprendizaje y hábitos que aplican en su vida cotidiana. William James, uno de los principales

funcionalistas, creó su propio laboratorio en Massachusetts con el objetivo de investigar los recursos que utilizan las personas para adaptarse al medio y como es que lo afrontan. El método de investigación utilizado por esta escuela es la introspección experimental. Además introdujo el uso de tests para la medición psicológica.

- **Conductista**

John Broadus Watson rechaza el método introspectivo y la conciencia como objeto de estudio de la psicología puesto que considera que no permite el desarrollo de esta. Para él, la conducta es el foco de investigación ya que puede ser medible y observable. De esta manera, la escuela conductista aplicó minuciosamente el método científico a través del estudio conductual.

- **Gestáltica**

Max Wertheimer fundó la escuela Gestáltica basando sus investigaciones en la percepción. Dos psicólogos alemanes Kurt Koffka y Wolfgang Köhler se unieron al movimiento Gestáltico en contraposición de la escuela estructuralista. La Gestáltica estudió el aprendizaje, la percepción y el pensamiento como unidad y no como partes. Es así que, los exponentes principales de esta escuela resaltaron la trascendencia de la conciencia afirmando que los procesos de la percepción determinan la manera en como se interpreta la realidad.

- **Psicoanalítica**

Sigmund Freud fue médico especialista en tratar dificultades del Sistema nervioso y pionero de la escuela Psicoanalítica basó su estudio en el inconsciente. Enfatiza la relevancia del impulso sexual en relación con el desarrollo de la personalidad, también resalta la trascendencia de la motivación inconsciente y las experiencias de la etapa infantil. Freud utilizó el método de la asociación libre para lograr acceder al inconsciente. Sin embargo, este procedimiento se desestimó debido a la escasa comprobación del método experimental.

Con el progreso de las investigaciones científicas, actualmente ya no existe el dogmatismo de las escuelas psicológicas sino diversos enfoques psicológicos adaptables. A continuación, se describirá los enfoques más resaltantes:

- **Psicodinámico**

Estudia como nace la conducta partiendo de los conflictos inconscientes y los impulsos.

Busca explicar como surge los trastornos de personalidad según los impulsos agresivos y sexuales. Los principales representantes de este enfoque son: Alfred Adler, Jacques Lacan, Karen Horney y Erich Fromm.

- **Conductista**

El enfoque conductista investiga como se relaciona los estímulos y la conducta como una relación de causa y efecto. Se basa en respuestas observables y medibles. Sus representantes más importantes son: Burrhus Frederic Skinner, Hans Eysenck y Joseph Wolpe.

- **Humanista**

Este enfoque se fundamenta en la autorrealización, el potencial humano, las experiencias, las actitudes sobre sí mismo, entre otros. Los humanistas afirman que las personas buscan su autorrealización y son capaces de vivir en libre albedrío. Sus representantes son: Abraham Maslow, Viktor Frankl y Carl Rogers.

- **Cognitivista**

El enfoque cognitivista estudia la cognición comprendiendo a los procesos mentales como los encargados de lograr procesar información, tomar decisiones, elaborar juicios, etc. Jean Piaget, uno de los principales representantes de este enfoque, propuso la teoría del desarrollo cognitivo basandose en esquemas mentales. Otros representantes cognitivistas importantes son: George Armitage Miller, Jerome Bruner, David Ausubel y Albert Bandura.

- **Biopsicológico**

La biopsicología postula cómo el cerebro y otros elementos biológicos repercuten en nuestros sentimientos, pensamientos y comportamientos. Los neurocientíficos más representativos son: Santiago Ramón y Cajal, Aleksandr Luria y Eric Richard Kandel.

2.1.1. Áreas de intervención en general

Las principales áreas de intervención de la Psicología son las siguientes:

- *Psicología Clínica y de la Salud:*

Es el área de la psicología que genera conocimiento psicológico a través de la ciencia para comprender y aliviar problemas (American Psychiatric Association, 2000). Emplea técnicas y procedimientos con el objetivo de promover, prevenir e intervenir trastornos mentales, anomalías o trastornos del comportamiento significativo de una persona o un grupo de personas en los diversos contextos que puedan situarse.

El Psicólogo clínico y de la salud realiza diversas funciones como evaluar, diagnosticar, tratar, asesorar, investigar, enseñar, supervisar y dirigir. Son los encargados de gestionar los trastornos psíquicos, conductuales y somáticos. Los especialistas laboran dentro de hospitales, clínicas psiquiátricas, centros de salud o incluso en su propio consultorio.

Cabe resaltar que los psicólogos clínicos han cumplido una valiosa labor durante el confinamiento por el coronavirus, debido a que la pandemia trajo consigo situaciones de duelo traumático, sensaciones de impotencia, soledad por distanciamiento social, entre otros (Consuegra & Fernández, 2020), los profesionales de la salud mental brindaron atención psicológica al personal médico, a ancianos que vivían en soledad, a parientes de fallecidos y demás.

- *Psicología Educativa*

Área de la Psicología valorada como una disciplina integrada tanto del campo psicológico como del educativo (Hernández, 2018) Está orientada en mejorar el rendimiento y optimizar

el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Su objetivo primordial es comprender los procesos cognitivos, afectivos y del comportamiento de las personas en situación educativa.

Los especialistas de este campo se encargan de intervenir frente a necesidades educativas y socioeducativas, asimismo cumplen el papel de orientador vocacional; además realizan funciones preventivas a los diferentes agentes educativos, de igual manera, efectúan la optimización del acto educacional, como también el asesoramiento familiar. Por otro lado, a los profesionales los podremos encontrar laborando en centros privados e instituciones educativas.

- *Psicología Organizacional*

Campo de intervención de la Psicología que estudia los procesos mentales, actitudes y comportamiento de los individuos dentro de una organización (Mastretta, 2006) con el fin de velar por el bienestar de los trabajadores desarrollando su máximo potencial además de ser socio estratégico para la empresa.

El Psicólogo Organizacional es el encargado de los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, capacitación de personal, entre otros. El profesional de esta rama labora en diferentes empresas en áreas de gestión humana o del talento humano.

- *Psicología Social y Comunitaria*

Área de la Psicología encargada de analizar y actuar en relación con los problemas de las personas en su contexto social considerando los diversos niveles económicos, políticos y sociales con el propósito de mejorar la interacción y adaptación entre los individuos y su ambiente (Montero, 2004)

Son los encargados de promocionar una mejor calidad de vida, previniendo y mitigando situaciones de riesgo en la sociedad. Por otra parte, dentro de los principales escenarios de trabajo de este campo son en ONG, centros comunitarios, centros de acogida, entre otros.

- *Psicología Jurídica*

Campo de intervención aplicado en el Derecho en el cual el Psicólogo Jurídico es el encargado de estudiar, evaluar, asesorar, promocionar, prevenir y tratar fenómenos conductuales y psicológicos que influyen en el comportamiento legal de los individuos (Hoyos, 2002)

2.1.2. Área de intervención del ejercicio profesional

La práctica profesional se desarrolló en el área Organizacional, campo que se encuentra en el apartado 14 de la división propuesta por APA (2017) dándole el nombre de Psicología Industrial y Organizacional, rama centrada en el ámbito laboral, atendiendo los diversos fenómenos que tienen las personas en relación con su trabajo o que repercuten en él (Alonso, 2012), permitiendo a los colaboradores mejorar la calidad de vida tanto dentro como fuera de la empresa (Matéu, 1994)

Esta subdivisión de la Psicología se remonta al siglo XIX, época donde se evidenció la trascendencia de la relación entre el éxito de la ejecución de una tarea y las diferencias personales de los individuos. Es así que, en 1914, la primera guerra mundial determinó el nacimiento de la llamada en ese entonces Psicología Industrial, puesto que llegó a un nivel máximo de relevancia ante el pedido de ayuda del ejército estadounidense debido a que tenían muchos problemas para reclutar a hombres para que se conviertan en soldados (Ardila, 1968) De esta manera, los Psicólogos de esa época crearon pruebas de inteligencia, denominadas: Army Alpha y Army Beta, por lo que empezaron a seleccionar a las personas idóneas considerando los resultados de las evaluaciones psicotécnicas (Ayaso, Civera, Pérez, & Tortosa, 2006)

Subdivisión de la Psicología Organizacional

Los Psicólogos Organizacionales, del mismo modo que otras especialidades de la Psicología, abordan temas relacionados con los problemas de índole social y/o individual, siendo los inconvenientes más comunes en el área de Talento Humano relacionado a las condiciones del trabajo, automatizaciones, productividad del personal, procesos de selección, capacitación, entre otros (Morris & Maisto, 2005)

- **Reclutamiento y Selección de personal**

El inicio de todo el proceso de selección es el reclutamiento de personal. Por tanto, para su ejecución se debe tener en cuenta el perfil del puesto, la estimación financiera de la organización, la necesidad del departamento solicitante, entre otros. Por otro lado, al proceso de reclutamiento se le puede considerar también como una acción positiva de parte del área de Gestión Humana pues busca atraer a potenciales talentos para formar parte de un equipo (Alfaro, 2012)

Existe también el reclutamiento interno, el cual consiste en buscar ocupar una posición con el propio personal de la empresa, vinculado a la promoción interna (Alles, 2012).

Definitivamente, el área de Talento Humano está involucrado en el proceso de reclutamiento, por ende, es fundamental que el Psicólogo Organizacional a través de las herramientas que se le facilitó durante su formación teórica y práctica (Alles, 2012), efectúe alianzas estratégicas con instituciones que incluyan carreras en relación al negocio de la empresa, de esta manera podrán obtener información de personas competentes para la posición (López, 2010)

Otra manera de seleccionar al personal es estableciendo relación con empresas que se dedican al Headhunting, aunque este tipo de selección implica la búsqueda de puestos críticos y/o jerárquicos. Finalmente, para un apropiado proceso de selección, el uso de la tecnología cumple un papel importante, debido a que propicia una comunicación adecuada a los postulantes (Pérez, 2014)

- **Capacitación y formación de personal**

La capacitación de personal es una estrategia de desarrollo dual, pues potencia las capacidades de los colaboradores y de la misma empresa. El departamento de Talento Humano se encarga de ser el nexo entre el empleado y la capacitación. Por lo tanto, los psicólogos organizacionales realizan un conjunto de actividades que posibilitan el éxito de este proceso (Yohalmo, 2014). Dentro de estas actividades se encuentra: el diagnóstico de necesidades, realizar la logística para los eventos de la capacitación, análisis para la selección de proveedores y demás (Sapién, Piñon, & Gutiérrez, 2014)

Algunos ejemplos de capacitación general abordan la historia, misión y visión de la empresa, seguridad y salud en el trabajo, hostigamiento sexual, etc. Por otro lado, se encuentra la capacitación específica del puesto, orientado a un traspaso de conocimiento mediante personas o recursos (Vaz, Diego, & Macke, 2016)

- **Seguridad y Salud Ocupacional**

Se entiende por Salud a un estado de total bienestar mental, social y físico, y no meramente a la ausencia de enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 2006) En base a esta información y sabiendo que la labor de un trabajador exige que esté determinadas horas en la organización, se expone a los individuos a diversos estados de salud. Por consiguiente, los riesgos psicosociales forman parte de la Salud Ocupacional, pues son factores que están involucrados a las condiciones del trabajo (Utzet, Moncada, Molinero, & Llorens, 2014)

La salud ocupacional busca prevenir enfermedades laborales y promocionar la salud y el bienestar en el centro laboral. Es así que el Psicólogo Organizacional se encarga de ejecutar una adecuada condición laboral pues esto repercute significativamente en la salud física y mental de los colaboradores (Andrade & Gómez, 2008)

Definitivamente, existe una gran variedad de información acerca de las funciones que efectúa el personal del área de Talento Humano, sin embargo se mencionaron las subareas en las cuales los especialistas de la Psicología Organizacional ejercen con más recurrencia (Alles, 2012)

2.1.3. Función General:

Tomando en cuenta las funciones que realiza el psicólogo según el Artículo 7° de la Ley N° 28369 del Colegio de Psicólogos del Perú (2007) dentro del campo Organizacional, las actividades que ejerce son las siguientes:

- Ejecutar el proceso de selección de personal acorde al perfil solicitado.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal.
- Diseñar y ejecutar programas de inducción, capacitación y desarrollo de personal.
- Promover el clima organizacional.
- Identificar los conflictos laborales.
- Gestionar la seguridad y salud ocupacional en la organización.

2.1.4. Funciones Específicas:

Dentro de las funciones específicas que realizan los Psicólogos Organizacionales son:

- Buscar estrategias de reclutamiento de personal para la captación de talentos.
- Realizar los filtros de las hojas de vida de los postulantes.
- Efectuar la entrevista laboral a los candidatos.
- Evaluar las competencias de los postulantes según el requerimiento del puesto.
- Elaborar los informes psicolaborales de los aspirantes según el resultado que obtuvieron.
- Aplicar cuestionarios y encuestas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Efectuar las dinámicas grupales en la inducción del personal nuevo.

- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Proponer acciones para motivar a los colaboradores.
- Participar en los eventos de integración en la empresa.
- Utilizar técnicas psicológicas para intervenir en los problemas de interacciones humanas en la organización.
- Brindar apoyo emocional en caso de accidentes o siniestros dentro de la empresa.

2.2. Marco teórico de variables

2.2.1. Reclutamiento de personal

Para Chiavenato (2014), el reclutamiento hace referencia al conjunto de procedimientos y técnicas que se realiza para atraer postulantes potenciales que se unirán a la empresa. Este proceso lo realiza el área de Gestión Humana de la organización o bien una empresa tercerizada y debe ser ejecutado estratégicamente para que las personas aptas se motiven a postular a la convocatoria (Mondy, 2010)

A fin de efectuar este procedimiento, se debe hacer uso de tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

- **Reclutamiento Interno**

Proceso que busca cubrir internamente sus vacantes brindando a los colaboradores la oportunidad de rotar o ascender de puesto. De esta manera, la organización genera ahorro de tiempo y sobre todo económico, siendo capaz de invertir en capacitar y desarrollar el potencial de sus trabajadores (Bohlander, 2007)

Por otro lado, el reclutamiento interno tiene la ventaja de lograr que el colaborador se adapte en menos tiempo, puesto que ya cuenta con conocimientos previos y conoce la esencia de la empresa (Chiavenato, 2011)

Alfaro (2012) menciona que para efectuar este tipo de reclutamiento se recurre a fuentes internas que son los mismos colaboradores que aspiran a nuevas oportunidades y retos labores. Asimismo, este autor resalta el programa de referidos que consiste en incorporar a la empresa a conocidos o amigos de los mismos empleados lo cual es ventajoso porque se podrán adaptar de manera más rápida puesto que se familiarizan con la empresa por la relación con el trabajador (Arbaiza, 2016)

- **Reclutamiento Externo**

Proceso en el cual se desea cubrir las vacantes por medio de convocatorias que atraigan a los mejores talentos que cumplan con las destrezas y capacidades que exige la posición que se pretende cubrir. Estos aspirantes deben ser personas externas a la organización, por ende, se les puede localizar tanto en el mercado laboral o en otras empresas.

Este tipo de reclutamiento tiene la ventaja de renovar a la compañía, sin embargo, presenta algunas desventajas como mayor uso de dinero y tiempo, además de desmotivar a los colaboradores que se encuentran a la expectativa de asumir una nueva posición.

Para efectuar este reclutamiento se utilizan distintas fuentes donde se podrá difundir las vacantes, las cuales son:

- *Bolsas de empleo:* Son portales que utilizan las empresas para publicar sus plazas disponibles. Algunos ejemplos de bolsas de trabajo son Indeed, Bumeran, Computrabajo entre otros.
- *Ferias de laborales:* Este evento es uno de los más recurridos para encontrar postulantes. Las personas tienen la posibilidad de presentarse con los reclutadores lo que permite analizar en primera instancia al candidato.

- *Redes sociales*: Los postulantes pueden estar en búsqueda activa en alguna red social, como Facebook o LinkedIn. Los reclutadores deben identificar que red social es la ideal para buscar candidatos.
- *Consultoras de Recursos Humanos*: Son agencias tercerizadas que realizan el proceso de reclutamiento. Se encargan de atraer gran número de postulantes acorde a los perfiles solicitados.
- *Alianzas estratégicas*: Se realiza alianzas estratégicas con municipalidades e instituciones para encontrar al candidato ideal.

- **Reclutamiento Mixto**

Proceso donde se hace fusión tanto del reclutamiento externo como del interno, con la finalidad de cubrir los puestos que han sido ofrecidos. De esta manera el reclutamiento mixto brinda la oportunidad de que puedan postular individuos que ya pertenecen a la organización como aquellos que son ajenos a esta.

2.2.2. Selección de personal

Este proceso es la continuación del reclutamiento de personal. Es una herramienta que ayuda a los encargados a identificar a los candidatos más adecuados para la posición utilizando distintas estrategias.

Es así que, la selección de personal es el proceso de elegir al candidato más idóneo para el cargo ideal, escogiendo entre los postulantes reclutados a los que más de ajusten al puesto para desempeñar las posiciones que existan en la organización de acuerdo con la recopilación de sus datos y experiencia en el cargo (Chiavenato, 2011)

Actualmente para el proceso de selección se hace uso de las nuevas tecnologías, por ejemplo, la automatización de las pruebas psicológicas, con la finalidad de que puedan realizarse a distancia y de acuerdo con la disponibilidad de los candidatos (Blasco, 2004)

Chiavenato (2009) menciona que para una adecuada selección se recurre a la aplicación de diversas técnicas o métodos, las cuales abarcan desde las más fáciles y económicas hasta las más complejas y costosas, siendo estas:

- **Entrevista de Selección**

Es un proceso comunicativo entre dos o más personas, el cual tiene como objetivo conocer información relevante de los candidatos, además, esta técnica es la más empleada para la elección final de un aspirante al cargo. Podemos encontrar diversos tipos de entrevista, siendo estos:

- *Según el número de participantes:*

Individual: solo está presente el entrevistador y un candidato

Grupal: participa uno o más entrevistadores y varios candidatos simultáneamente

Panel: interviene un grupo de entrevistadores y un candidato.

- *Según la modalidad:*

Presencial: esta modalidad es la tradicional y se ejecuta mayormente en una oficina.

A distancia: se realiza a través de llamada telefónica o videollamada.

- *Según su objetivo:*

Por competencias: pretende conocer las habilidades, capacidades y competencias que posee el candidato.

De tensión: tiene como objetivo conocer la capacidad que tiene el candidato para resolver problemas o conflictos.

Creatividad: busca conocer el lado más creativo e innovador del candidato.

Por otra parte, para que una entrevista sea exitosa se debe tomar en consideración lo siguiente:

- *Preparación:* Se debe considerar cierta preparación y planeación para abordar el diálogo teniendo en cuenta el tipo de entrevista que se utilizará.
- *Ambiente:* Se debe ambientar un espacio donde no haya distracciones o interferencias.
- *Desarrollo de la entrevista:* Se recopila la información que brinda el postulante acerca de sus datos familiares, estudios, experiencias laborales, intereses, entre otros. Asimismo, se observa y analiza el comportamiento y las reacciones del aspirante frente a alguna situación.
- *Término de la entrevista:* Se finaliza la entrevista de manera cordial, dándole al candidato una señal clara que la entrevista culminó.
- *Evaluación del candidato:* La persona que entrevistó evalúa inmediatamente al postulante.

- **Pruebas de conocimientos**

Este tipo de pruebas consiste en evaluar el nivel de conocimientos, habilidades y nociones que los candidatos han adquirido a través del estudio o práctica.

- **Pruebas Psicométricas**

Las pruebas psicométricas sirven para predecir futuros comportamientos que puede manifestar un individuo en el espacio laboral. Estas pruebas son objetivas y estandarizadas, permiten analizar y comparar puntajes estadísticos.

- **Pruebas de Personalidad**

Este tipo de pruebas buscan analizar las diferentes características establecidas por el temperamento (rasgos heredados) y el carácter (rasgos adoptados). Por otro lado, se considera genérico porque identifica rasgos generales de la personalidad de manera absoluta, y son específicas debido a que evalúan aspectos particulares del individuo como la ansiedad, equilibrio emocional, motivación, etc (Rojas, 2015)

- **Assessment Center**

Evalúa el posible comportamiento de un postulante en función a ejercicios situacionales.

En ese sentido, Chiavenato (2003) crea un modelo de proceso de selección de personal que consta de diversas etapas que ayudará a elegir al candidato más idóneo para el cargo.

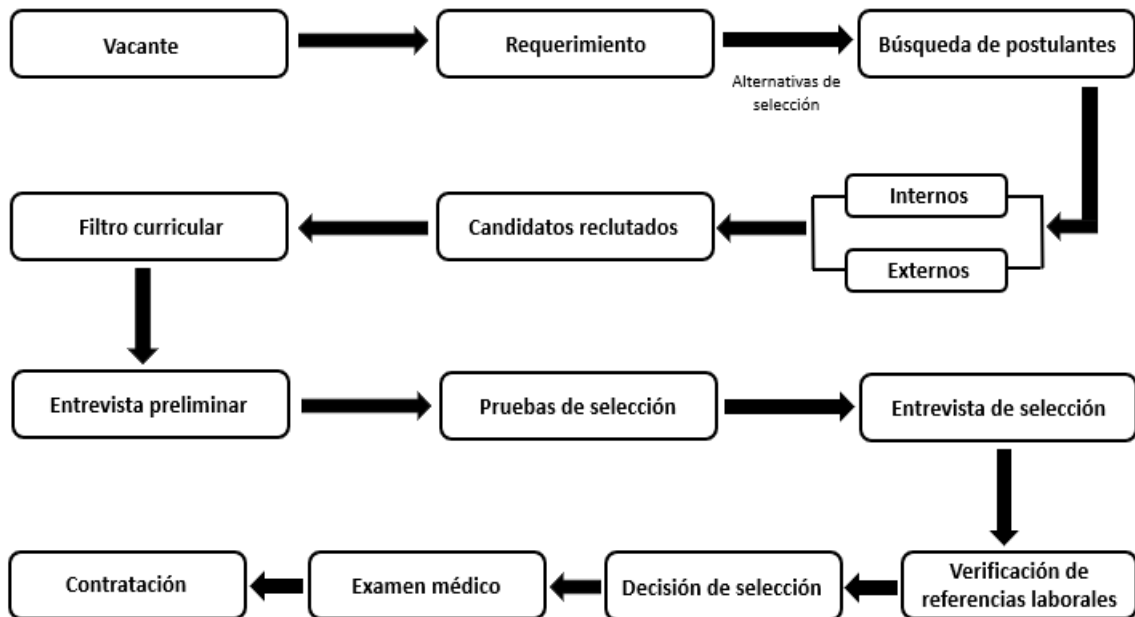


Figura 2. Modelo de proceso de reclutamiento y selección de Chiavenato

Por otro lado, para conocer si un proceso de reclutamiento y selección se efectuó de forma eficiente y eficaz, se utiliza indicadores medibles que permiten saber si se cumplió con los objetivos. De esta manera, Alles (2006) resalta un indicador muy importante denominado tiempo de cobertura, el cual permite saber la prontitud de respuesta ante la solicitud de búsqueda de personal y se calcula desde el día en el que se recibe el requerimiento hasta la fecha que se contrata al postulante.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1.1 TEORIA Y LA PRACTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

La experiencia laboral se desarrolló en el año 2022 en una empresa del rubro logístico, ejerciendo el cargo de practicante profesional de Atracción del Talento. Esta área de trabajo era la encargada de realizar todo el proceso de reclutamiento y selección hasta el ingreso del nuevo talento a la empresa, buscando eficiencia y rapidez para el cierre de las vacantes activas.

3.1.2. Antecedentes Internacionales

Sánchez y Vásquez (2022) diseñaron un sistema de gestión para un óptimo proceso de reclutamiento, selección e incorporación de personal en Sykes El Salvador Limitada puesto que dicha empresa no cuenta con la estandarización de tiempos de procesos, la medición del desempeño no es la ideal, tampoco existe una guía disciplinaria en el área de Recursos Humanos y el clima laboral no está enfocado al logro de los objetivos. Debido a lo antes mencionado, recomendaron la aplicación de un manual de procedimientos y políticas, implementar una evaluación de desempeño laboral estándar, ejecutar programas de motivación y efectuar un plan de inducción y capacitación adecuado.

Cedillo y Oyervide (2022) realizaron una investigación que tuvo como objetivo optimizar el proceso de selección, contratación e inducción a través de una metodología por competencias en una empresa que ofrece servicio automotriz ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Concluyeron que la empresa carece de un método adecuado para realizar los procesos además de no contar con un área de Recursos Humanos lo que ocasionaba un incumplimiento de necesidades. Debido a ello, propusieron una metodología para mejorar el proceso de captación de personal, contratación e inducción, partiendo por la creación de los perfiles de cada cargo existente en la organización con el fin de construir un Manual por Competencias, permitiendo de esta manera saber las respectivas actividades de cada puesto, como también

poner en marcha un idóneo proceso de selección. Finalmente, recomendaron que se implemente el Manual por Competencias y se cree un área de Recursos Humanos.

Aragón, Hernández y Martínez (2021) tuvieron como objetivo proponer un plan de mejora en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos talentos para potenciar el desempeño en Deras, ubicado en Zacatecoluca, El Salvador. En vista de que en la empresa no existe el área de Recursos Humanos y sus procesos no presentan una adecuada estructura, recomendaron la creación de un área de Talento Humano que se encargue de buscar los mejores perfiles e implementar la estructuración óptima de los procesos a fin de beneficiar a la empresa Deras contratando a un personal capacitado y comprometido.

Sánchez (2020) en su investigación busco analizar el impacto del proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal de la empresa Sepronac Cía situada en Quito, Ecuador, concluyendo que ambas variables se correlacionan significativamente debido a que la empresa maneja de manera tradicional los procesos de captación y selección de personal. Por ultimo, recomienda que se implemente un proceso de selección por competencias a fin de atraer y retener al mayor talento humano.

Espinoza (2019) buscó diseñar un proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de que el área de Recursos Humanos de una empresa ubicado en Nicaragua pueda ejecutar los procesos de forma estandarizada ya que en su estudio encontró que el área en mención no cuenta con funciones establecidas, y los procesos son realizados de forma empírica e ineficiente por los gerentes. De esta manera, se recomendó a la empresa la ejecución del plan que incluye las fases necesarias para un exitoso proceso de selección, como también los instrumentos y herramientas a emplear.

3.1.3. Antecedentes Nacionales

Sejje (2023) investigó la relación entre el reclutamiento y la selección de personal en Promart Homecenter de la sede de Juliaca concluyendo que existe una correlación positiva entre las variables, por lo que recomienda a la empresa replantear el proceso de reclutamiento agilizando la captación de postulantes que cumpla con el perfil. Por otro lado, para el proceso de selección propone reconocer al más idóneo utilizando diversas técnicas que incluyan evaluaciones psicométricas, de personalidad y entrevistas.

Miranda (2022) evaluó como se desarrollaba el proceso de captación y selección de personal en la planta de Huachipa de la empresa AB Inbev además de determinar cuales serían los beneficios al emplear la Gestión de Información. Los resultados mostraron que el personal que labora directamente en el área de Recursos Humanos conoce totalmente como son los procesos de selección pero no cuentan con conocimientos de como los sistemas de información pueden ser beneficios al proporcionar mayor precisión en los perfiles y rapidez en los procesos. Finalmente, sugieren que se implemente un sistema como plan de mejora puesto que ayudará a los reclutadores a minimizar el tiempo de búsqueda de postulantes, además de almacenar la información actualizada y generar competencia en el mercado.

Díaz (2021) buscó establecer la relación del outsourcing y el proceso de selección en una empresa del rubro de construcción. Sus resultados reflejan que el outsourcing influye en la selección de personal siempre y cuando se emplee de manera adecuada esta herramienta. Es así que este autor recomienda que se implemente en la empresa pues es una opción de desarrollo e innovación.

Venegas (2020) tuvo como objetivo plantear estrategias de captación de personal con el fin de optimizar la selección de personal en la empresa G4S Logística & Tecnología Perú debido a que no empleaban procedimientos definidos lo que provocaba un ineficiente proceso de selección, recomendando así la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y

selección donde se detalle las actividades y etapas que ejecutarán lo que permitirá mantener el orden beneficiando a la empresa.

Callan, Gonzales y López (2019) se enfocaron en idear un plan de mejora para retener al personal operativo de la empresa Supermercados 3B debido a la existencia de un alto índice de rotación. Es así que propusieron un programa que buscará potenciar el proceso de selección, basándose en la creación del perfil ideal, la implementación de un programa de referidos y la evaluación de candidatos en Evaluar.com. Por otro lado, también plantearon programas para mejorar la integración del nuevo personal, generando el compromiso, reconociendo el óptimo desempeño y fomentando el desarrollo laboral de los colaboradores. Como recomendación, sugirieron implementar todos los programas monitoreándolos mensualmente para confirmar su eficacia.

3.1.4 Acciones, Metodologías y Procedimientos

Los meses de enero a junio se apoyó al asistente del área en el proceso de reclutamiento, selección e ingreso de todo el personal operativo de los diversos clientes de la empresa. Posteriormente, por una reestructuración del área, los meses de julio a diciembre se brindó soporte al analista en los procesos del personal administrativo.

Cabe resaltar que, para los puestos operativos aceptan personal tanto masculino como femenino, sin embargo el porcentaje de contratados equivale al 90% y 10% respectivamente, mientras que para el personal administrativo la contratación equipara 50% y 50% para ambos géneros. Por otro lado, la edad de las personas que ocupan las vacantes fluctúan entre los 18 años y 48 años como máximo, además son originarios de diferentes zonas del Perú por lo que provienen de diversas etnias y razas, lo que hace referencia a un principio de la empresa acerca de la no discriminación dentro o fuera de las instalaciones.

A continuación, se describe los procesos de captación, selección e ingreso tanto de los puestos operativos como administrativos. Asimismo, se explica el proceso de las convocatorias internas donde se brindó apoyo bajo la supervisión del jefe del área.

Proceso de reclutamiento y selección para posiciones operativas

- **Solicitud de requerimiento de personal**

El área de Gestión Humana nos envía un correo aprobado por gerencia solicitando cubrir nuevas vacantes, ya sea por apertura y/o reposición.

- **Publicación de oferta laboral**

Se difunde la oferta laboral en las fuentes de reclutamiento externo que maneja la empresa, las cuales son: Indeed, Computrabajo y Facebook.

Para la redacción de la oferta de trabajo se toma en consideración lo siguiente para lograr que el anuncio sea atractivo para el público objetivo

- El título debe tener palabras claves que sirvan para encontrar más rápido el anuncio
- Se redacta una breve introducción de la empresa (en caso no sea un aviso confidencial)
- Se enumera las principales funciones del puesto siendo lo ideal la visualización de 3 a 7 tareas y se debe utilizar términos que cuadren con la empresa, ya que si no es así las personas pueden sospechar que se trate de algún fraude.
- Se especifica los requisitos que deben cumplir los candidatos que deseen ocupar el puesto, evitando palabras que puedan resultar discriminatorias.
- Se incluye el distrito de la sede de trabajo, detallando que se acepta a las personas que viven en zonas aledañas del lugar.
- Se detalla el horario laboral
- Se indica el sueldo y los beneficios que se ofrece.

- **Filtro curricular**

Se evalúa los curriculums que llegaron de las diferentes fuentes de reclutamiento realizando los siguientes pasos:

- 1) Se hace una búsqueda rápida de los términos que respondan al puesto laboral y se va descartando los CVs que no se encuentre esa visualización en primera instancia.
- 2) Con más detenimiento se procede a revisar sus datos personales, es decir, la fecha de nacimiento para saber si se encuentra dentro del rango de edad que solicitan para el puesto; su lugar de residencia para conocer si viven en alguna zona aledaña a la sede de trabajo; y nacionalidad, que deben ser peruanos o peruanas. Así, se descarta los CVs que no cumplan con ese filtro.
- 3) Se verifica si cuentan con secundaria completa y el tiempo de experiencia en puestos similares.
- 4) Se revisa si no ha laborado anteriormente en la empresa y si es que es así, se descarta.

De esta manera se preselecciona los que cumplen con el requerimiento mínimo y después, se traslada su información a una base de datos a fin de realizar el seguimiento adecuado del proceso de selección.

- **Solicitud de verificativas**

Se solicita verificación de antecedentes penales a los candidatos aptos de la entrevista. Este proceso se realiza de manera confidencial, revisando el número de DNI del postulante a través de un programa pagado por la empresa, el cual arroja los resultados inmediatamente.

- **Entrevistas grupales**

Se programa a los postulantes a una entrevista grupal vía Teams, considerando que por entrevista deben participar de 25 a 30 candidatos, 1 Psicólogo evaluador y 1 Psicólogo observador.

La entrevista inicia con la presentación de los encargados y la proyección de un vídeo donde se visibiliza una animación de una persona explicando las funciones del puesto, los requisitos, el sueldo y los beneficios que se ofrece. Luego, se solicita voluntarios para que puedan presentarse indicando sus nombres completos, si actualmente están laborando, su experiencia en posiciones similares y porque quisieran pertenecer a la empresa. En caso no haya voluntarios, se elige a la persona que iniciará y así sucesivamente. Finalmente, después de que todos los postulantes hayan participado, se le agradece a los candidatos su participación y que se mantengan atentos a los resultados.

Posterior a la entrevista grupal, se junta los encargados para determinar quienes son los candidatos que pasarán a la siguiente etapa tomando en consideración la puntualidad a la entrevista, la postura de los candidatos, la vestimenta, el lenguaje corporal en las presentaciones y su forma de comunicación verbal. Asimismo se analiza su experiencia y conocimientos.

- **Aplicación del Test Wartegg**

Las personas aptas de las entrevista se les comunica que deben acercarse a la oficina de recursos humanos para la aplicación de la evaluación psicológica.

De esta manera, se les reparte los materiales a los candidatos (las hojas de evaluación y lápices) y se procede a brindar las indicaciones de la siguiente forma: “En las hojas que se les ha repartido hay 8 cuadrados, en donde se visualiza algunos trazos ya empezados. Su tarea será completar los trazos con un dibujo que se les venga en mente. Puede ser cualquier dibujo y empezar por el cuadrado de su preferencia, no necesariamente siguiendo el orden como están representados, pero si es importante que enumeren los dibujos que vayan a realizar de acuerdo al orden que han elegido. Finalmente, en los reglones inferiores escribirán un título

por cada dibujo y deberán anotar el dibujo que más les gusto, el que menos le gustó, el más fácil de hacer y el más difícil de hacer.”

Después de que se haya brindado las indicaciones, se les pregunta si tienen alguna duda y si en caso no tuviera se le da inicio a la prueba indicándoles que tienen 30 minutos para culminarlo, además de darles a entender que no existe respuesta buena o mala y que no deben preocuparse por ello.

Luego de terminado el tiempo de aplicación, se recoge las hojas y se les indica que continúa la escuela de operadores.

- **Programación de Escuela de operadores**

Luego de la aplicación de la prueba psicológica, los candidatos pasan una prueba ya sea de manejo, apilador o transpaleta (dependiendo la posición)

- **Entrevistas con el jefe del área solicitante**

Se envía al jefe del área solicitante un correo con los datos de los candidatos aptos de la escuela de operadores adjuntando sus curriculums en una carpeta comprimida para que puedan programar las entrevistas de acuerdo a su disponibilidad (virtual o presencial)

- **Programación de examen médico**

Esta fase del proceso inicia con la solicitud de la programación de examen médico a la clínica homologada a través de un correo donde se especifica:

- Nombres y Apellidos
- Número de celular/teléfono
- Puesto al que postulan
- Tipo de perfil (para el personal operativo es a partir del perfil 2)

Perfil 2: Operativo levanta carga

Perfil 3: Operativo altura y levanta carga

Perfil 4: Conductor (no ruta)

Perfil 5: Operador de equipo

Perfil 6: Manipulador de alimentos

Perfil 7: Conductor de ruta

- Sede donde se realizará los exámenes médicos: San Miguel, Surquillo o Lurín.

Posteriormente, la clínica nos envía la programación indicando fecha, hora y lugar y se le procede a informar a los candidatos. Después de 24 hrs. la clínica remite un correo con los resultados de los exámenes médicos de los aspirantes indicando si son: aptos, aptos con restricción, observados o no aptos. En caso los resultados indiquen “observado”, adjuntan las interconsultas que se le derivan a los candidatos para que puedan hacer el levantamiento de observación respectivo. Finalmente, la clínica nos comunica si procede o no el levantamiento de observación del candidato.

- **Solicitud de documentos**

Se le envía por medio de WhatsApp un documento confidencial que deben leer atentamente y completar con sus datos, firma y huella. Se les da la opción que puedan realizarlo de manera virtual o acercarse a la sede en caso tenga dificultades de completarlo por su cuenta.

Asimismo, se les solicita una Declaración Seguro Vida Ley legalizado en una notaria. Este es un beneficio para el colaborador en caso de encontrarse en cualquier escenario de riesgo en el ambiente laboral (invalidez, muerte accidental o natural). En este seguro solo puede considerar a esposa, conviviente, hijos, padres y hermanos menores de 18 años.

Por otro lado, deben adjuntar en pdf y enviar por WhatsApp los siguientes documentos:

- Copia de DNI vigente

- Certijoven o antecedentes policiales
- Foto tamaño carnet/pasaporte a color
- Curriculum Vitae actualizado
- Certificados de Estudios
- Certificados de Trabajo
- Croquis de domicilio
- Copia de DNI de las personas que se consideraron en el Seguro Vida Ley
- Certificado de vacunación
- Licencia de Conducir (según el puesto requiera)
- Copia de DNI de los hijos menores de edad para el depósito de la asignación.

- **Gestión de contratos**

Para la generación de los contratos recurrimos a una empresa tercerizada que nos brinda el servicio. Este proceso se realiza luego de haber recepcionado todos los documentos del candidato debido a que deben verificar la autenticidad de ello y así generar los contratos ya sea por inicio o incremento de actividad. Luego de la verificación, nos envían por correo los contratatos después de 24 hrs. o 72 hrs. dependiendo si hubo algún inconveniente con la documentación.

- **Inducción**

Se le invita a los candidatos que aprobaron el proceso de selección satisfactoriamente a participar de la inducción corporativa.

La inducción se divide en tres secciones. Cada sección está liderada por un encargado de tres diferentes áreas de la empresa: Talento y Cultura, Gestión Humana y Atracción del Talento. Específicamente esta última área se encarga de resolver dudas de los futuros colaboradores acerca de sus funciones, remuneración, entre otros. También se responsabiliza de repartir las fichas de compromiso del colaborador a los participantes de la inducción para que puedan

completar con sus datos y firmas. Luego, se corrobora que las fichas esten llenadas correctamente.

- **Firma de contrato**

Se le informa a los futuros empleados el día y la hora que deben acercarse a la oficina de Recursos Humanos para la firma de contrato y carta oferta. Después de haber firmado la documentación requerida, se le entrega su fotocheck físico y se le contacta a su jefe directo para las facilidades de traslado a su sede donde iniciará labores.

Proceso de reclutamiento y selección para posiciones administrativas

- **Requerimiento de personal**

El área de Gestión Humana nos envía un correo aprobado por gerencia donde solicita un nuevo personal, ya sea por apertura y/o reposición. En el correo deben adjuntar la DP (descripción de perfil), indicando el sueldo y horario de trabajo.

- **Levantamiento de perfil**

Se agenda una reunión vía Teams con el jefe del área donde requieren al personal con la finalidad de que detalle las características del puesto que ayuden a encontrar a la persona ideal. A la vez, esta etapa sirve para negociar en caso el perfil sea muy complejo y la búsqueda sea muy tediosa.

- **Publicación de oferta laboral**

Se publica la vacante en las fuentes de reclutamiento externo que maneja la empresa, las cuales son: Indeed, Computrabajo y LinkedIn.

La redacción de la oferta de trabajo es similar a los puestos operativos, exceptuando que para este tipo de posiciones en el aviso la empresa siempre está como confidencial, para evitar brindar información a las empresas que son competencia (del mismo rubro)

- **Filtro curricular**

Se recopila los CVs que llegaron de las diferentes fuentes de reclutamiento y se procede a evaluar los curriculums. El filtro es parecido a las posiciones operativas, añadiendo que se verifica los certificados y/o constancias ya sea de estudios, idiomas o capacitaciones, en caso los CVs no sean documentados, se le realiza una llamada telefónica al candidato indicando que se le contactó por su postulación a un determinado puesto y se requiere los certificados para la validación.

Es así que se preselecciona los que cumplen con los requerimientos y luego, se traslada su información a una base de datos a fin de realizar el seguimiento adecuado del proceso de selección.

- **Solicitud de verificativas**

A los postulantes que cumplen con el requerimiento mínimo del perfil se le realiza la verificación de antecedentes a través de un programa. Por otro lado, algunos clientes solicitan verificativas de riesgo crediticio, el cual se solicita por el mismo programa.

- **Assessment Center**

Se les invita a los postulantes a personarse a la oficina de Recursos Humanos para que participen de un Assessment Center acorde al perfil.

En el Assessment suelen participar entre 5 a 8 postulantes, 1 Psicólogo y 1 observador además tiene una duración de 2 horas aproximadamente. Se inicia, con la presentación de los encargados para luego explicar en que consistirá la actividad. Es así que se le presentan diferentes casos prácticos que no son ajenos a la realidad de la empresa y deberán exponer sus planes de acción. Suelen ser 3 casos, el primero para ser resuelto de manera individual, luego en parejas y finalmente en grupo. Finalizando las exposiciones, se les agradece la

participación de cada uno de los asistentes y que se mantengan atentos a los resultados de quienes pasarán a la siguiente etapa del proceso.

Por último, los encargados del Assessment se juntan para discutir quienes serán los candidatos que pasarán a la siguiente etapa considerando como se desarrollaron y quienes acertaron mejor en sus planes de acción.

- **Entrevista por competencias**

Se cita a los candidatos que mejor rindieron en el Assessment Center a una entrevista individual por Teams.

La entrevista se aborda tomando en consideración las competencias esenciales del puesto de trabajo, por ende, las preguntas deben realizarse de manera en que se evalúe dichas competencias.

Un ejemplo de alguna competencia muy recurrente para este tipo de posiciones es la tolerancia bajo presión. Entonces se le puede preguntar al candidato: “Cuéntame la vez en la que tu jefe inmediato te asignó una tarea muy tediosa y abrumadora con un tiempo limitado, ¿Cuál fue tu estrategia para cumplir con la tarea dentro del plazo?”

Esta entrevista es muy importante ya que se podrá inferir cómo se desempeñará un candidato en el puesto.

- **Aplicación de las pruebas psicométricas**

Por medio del programa Evaluar.com se realiza las evaluaciones psicométricas de los candidatos de acuerdo al perfil que se requiere. Este programa es un herramienta que facilita la evaluación de conocimientos técnicos, idiomas y competencias laborales. Los resultados se muestran automáticamente una vez que el candidato culmine con todas las pruebas.

- **Referencias laborales**

Se solicita las referencias laborales de los candidatos a fin de comunicarnos con ellos para que nos brinde detalles de cómo fue el comportamiento y desempeño del postulante en la empresa anterior.

Posteriormente, esa información se traslada a una plantilla para mantener el orden.

- **Entrevista con el jefe del área solicitante**

Se envía al jefe del área solicitante un correo con los datos de los candidatos adjuntando sus CVs, reporte de las pruebas psicométricas y referencias labores en una carpeta comprimida a fin de que se programe las entrevistas por Teams de acuerdo a su disponibilidad.

- **Programación de examen médico**

Esta etapa es similar a las posiciones operativas. La única variación es en el tipo de perfil, ya que para las posiciones administrativas se solicita el perfil 1.

- **Solicitud de documentos**

A los postulantes se les envía por correo electrónico un link que los direcciona a una página exclusiva de la empresa, en la cual deben subir todos los documentos que se les solicite en archivo pdf. Cabe resaltar que son los mismos documentos que se les solicita a los puestos operativos.

- **Gestión de contratos**

La empresa tercerizada se encarga de gestionar los contratos por incremento o inicio de actividad de los postulantes cuando culminen con el envío de toda la documentación.

- **Tickets de solicitud de equipos**

Los tickets sirven para solicitar los equipos tecnológicos (celular corporativo y/o laptop) que necesitará la persona que ocupará la vacante. Para realizar la solicitud, se ingresa a una página de la empresa donde se encuentra la opción de “generar tickets”. Posterior, se

completa los datos obligatorios y se crea el número de ticket con el fin de hacerle seguimiento.

- **Inducción**

Esta etapa del proceso es igual que para los puestos operativos debido a que participan simultáneamente en la inducción corporativa.

- **Firma de contrato**

Se le informa a los futuros colaboradores la fecha y la hora que deben apersonarse a la oficina de Recursos Humanos para la firma de contrato y carta oferta. Después de haber firmado la documentación requerida, se le entrega los equipos tecnológicos, su fotocheck físico y se le contacta a su jefe directo para las facilidades de traslado a su sede donde iniciará labores.

Proceso de reclutamiento y selección en convocatorias internas

- **Requerimiento de personal**

El área de Gestión Humana nos envía un correo aprobado por gerencia solicitando cubrir un nuevo requerimiento por medio de una convocatoria interna para que los colaboradores tengan la oportunidad de ascender o trasladarse a otra área. En el correo deben enviarnos la DP (descripción del puesto), además de especificar la estructura remunerativa, horario, sede de trabajo y fecha de cierre de postulaciones. Cabe resaltar, que las convocatorias internas solo aplican para puestos administrativos.

- **Creación de un formulario**

Se elabora un formulario a través de Google Forms para que los colaboradores puedan completar sus datos y responder unas preguntas obligatorias acorde al perfil que están postulando, asimismo tendrán que subir sus curriculum, certificados de estudios y autorización del jefe directo con la aprobación para postular.

- **Elaboración del arte**

En una plantilla de Power Point se crea el afiche especificando la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Sede de trabajo
- Misión del puesto
- Requisitos del puesto
- Fecha límite de postulación
- Enlace del formulario
- **Lanzar la convocatoria interna**

Luego de que el área de Gestión Humana da el visto bueno del arte de la convocatoria interna, este se difunde por medio del correo de Gestión Humana a todos los correos corporativos de la empresa.

- **Filtro curricular**

Al día siguiente de la fecha límite de postulaciones se descarga todas las respuestas del formulario y los documentos adjuntados de los candidatos, luego se valida los curriculums con la DP para corroborar si los postulantes cumplen o no con el requerimiento mínimo solicitado.

- **Solicitud de verificativas**

En este caso no es necesario solicitar verificativas de antecedentes penales. Sin embargo, si los candidatos postulan a alguna posición en la que el cliente solicite riesgo crediticio, se debe solicitar a través del programa mencionado anteriormente.

- **Entrevistas por competencias**

Se programa a los candidatos que cumplen con el requerimiento mínimo a una entrevista por Teams a fin de conocer más sobre su experiencia y determinar si la persona será competente o no para el puesto.

- **Aplicación de las pruebas psicométricas**

Mediante el programa Evaluar.com se efectúa las evaluaciones psicométricas de los candidatos de acuerdo al perfil que se solicite.

- **Entrevista con el jefe del área solicitante**

Por correo se le envía al jefe del área solicitante la información de los postulantes junto a sus curriculums y reporte de las pruebas psicométricas para que pueda programar las entrevistas por Teams de acuerdo a su disponibilidad. Finalmente, se le contacta telefónicamente a los candidatos para indicarles la programación.

Las demás etapas del proceso de selección de las convocatorias internas se encarga el área de Gestión Humana debido a que deben negociar si están de acuerdo con las condiciones y coordinar la fecha de cambio.

Cronograma de Actividades

Tabla 1.

Cronograma de actividades de la práctica profesional

Actividades	Año 2022											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Recepcionar el RQ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicar y difundir la oferta laboral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Filtrar curriculums	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Solicitar verificativas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realizar entrevistas grupales	x	x	x	x	x	x						
Aplicación del Test de Wartegg	x	x	x	x	x	x						
Programar escuela de operadores	x	x	x	x	x	x						

Programar entrevista con el jefe de área solicitante	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Programar y hacer seguimiento al examen médico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Solicitar documentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestionar contratos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participar de la inducción corporativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Apoyar en la firma de contrato	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Generar fotochecks de los nuevos ingresos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participar en el levantamiento de perfil							X	X	X	X	X	X
Publicar la convocatoria interna							X	X	X	X	X	X
Apoyar en el Assessment Center							X	X	X	X	X	X
Realizar entrevistas por competencias							X	X	X	X	X	X
Aplicación de pruebas psicométricas a través de Evaluar.com							X	X	X	X	X	X
Efectuar las referencias laborales							X	X	X	X	X	X
Gestionar tickets de solicitud de equipos							X	X	X	X	X	X

Fuente. Creación propia

Es importante mencionar que en el proceso de reclutamiento y selección el tiempo de cobertura busca determinar si los requerimientos fueron cubiertos dentro o fuera del tiempo estipulado, siendo lo ideal cumplir los plazos establecidos no solo por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, si no que una vacante activa trae consigo pérdidas monetarias que perjudican el negocio de la empresa.

La demora en el proceso de reclutamiento puede deberse a deficiencias operativas y/o dificultades por atraer candidatos debido a falta de postulaciones en los diversas fuentes de reclutamiento que maneja la empresa o la oferta de trabajo no es atractiva para el mercado laboral.

Debido a ello se procedió a ejecutar un plan para solucionar la situación. Primero se efectuó una reunión con el área de Gestión Humana, quienes refirieron que en el año 2021, el promedio de tiempo de cobertura para los puestos operativos eran 17 días hábiles mientras que para los puestos administrativos eran 23 días hábiles, estableciendo para el año 2022 un plazo de 14 días hábiles para los puestos operativos y 20 días hábiles para las posiciones administrativas y se pagaría una mora en caso no se llegara a cumplir con el plazo establecido de cobertura.

Al indagar a mayor detalle como se realizó el proceso de selección en el 2021, se constató que las fuentes de reclutamiento no eran suficientes debido a que menos del 50% de los programados a entrevista no asistían. Además, se identificó que los requerimientos incrementaban en los meses de abril, mayo, junio y noviembre debido a las campañas del día de la madre, del padre y Navidad, mientras que en los meses de diciembre y enero ascendían por renuncias luego de cobrar la gratificación.

Considerando lo anterior, se diversificó las fuentes de captación de personal, tercerizando el proceso de reclutamiento y selección en los meses que se acercaba las campañas para obtener mayor número de candidatos aptos y así optimizar tiempos. También, se implementó la campaña de referidos donde los colaboradores recomendaban a sus conocidos o amigos que podían adecuarse a las vacantes, de esta manera se buscó reducir el tiempo y costos de reclutamiento. De igual manera, se creó alianzas estratégicas con municipalidades e institutos con la finalidad de encontrar a los candidatos ideales.

Finalmente, se decidió tener reuniones los lunes de cada semana con el área de Gestión Humana, donde se muestra el status semanal, el número de procesos activos, la etapa del proceso en el que se encuentra y los requerimientos pendientes por cubrir.

3.1.5. Programa desarrollado en el ejercicio profesional

Programa

- **Nombre del programa:**

“Potenciando el reclutamiento para la selección de talentos”

- **Justificación:**

Al analizar las causas del ineficiente proceso de captación de personal y como repercusión no cumplir con el cierre de las vacantes dentro del tiempo de cobertura adecuado, se implementó un programa que buscó atraer mayor cantidad de talentos que cumplan con los diversos perfiles requeridos y así cubrir de manera efectiva las vacantes activas cumpliendo los tiempos estipulados.

- **Objetivos del programa:**

Objetivo general:

- Atraer nuevos talentos calificados a fin de cubrir las vacantes activas cumpliendo con los tiempos de cobertura requerido.

Objetivos específicos:

- Implementar la tercerización del proceso de reclutamiento y selección con proveedores especializados para requerimientos masivos.
- Efectuar una campaña de referidos donde los colaboradores recomienden a sus conocidos o amigos para cubrir las vacantes activas.
- Optimizar las fuentes de reclutamiento externo con Municipalidades e Institutos.

- **Población:**

Personas que buscan empleo

○ ***Tiempo de desarrollo del programa:***

9 meses

○ ***Técnica e Instrumentos utilizados:***

- Observación
- Entrevistas
- Test de Wartegg

○ ***Recursos:***

- Consultoras de Recursos Humanos
- Colaboradores de la empresa donde se realizó la experiencia laboral
- Municipalidades
- Institutos
- WhatsApp
- Correo
- Power Point
- Google Forms
- Afiches

○ ***Actividades desarrolladas***

- *Tercerización del proceso de reclutamiento y selección*

- **Derivar el requerimiento**

Después del levantamiento de perfil, se procede a derivar el requerimiento por correo a las consultoras y se les programa a una reunión a fin de brindar los detalles de la posición y coordinar el envío de las ternas de candidatos.

- **Solicitar verificativas de los candidatos**



Las consultoras nos envían un correo con los datos, CVs e informes psicolaborales de los candidatos que reclutaron. Esa información se traspasa a una base de datos para el seguimiento adecuado del proceso. Luego, se les solicita las verificativas de antecedentes penales a los postulantes a través del programa confidencial. Sabiendo los resultados de las verificativas se le envía a las consultoras por correo que candidato continúa o no a la siguiente etapa para que le puedan brindar el Feedback correspondiente.

- **Programación de escuela de operadores**

Se le envía a las consultoras un correo con la programación de la escuela de operadores especificando el tipo de prueba (manejo, apilador o montacarga). Luego se le envía los resultados a las consultoras para el feedback respectivo.

- **Programar entrevistas de los candidatos**

Se envía la terna de candidatos aptos por correo al jefe directo del área solicitante. Posteriormente, se le envía la programación de las entrevistas a las consultoras, detallando la hora, el día y la modalidad de la entrevista. Luego, se remite los resultados vía correo.

- **Programación de examen médico de los candidatos**

A los candidatos aptos se les programa a examen médico y se le envía el detalle por correo a las consultoras.

- **Recepción de documentos**

Las consultoras realizan el seguimiento a sus postulantes en la entrega de su documentación para poder gestionar los contratos.

- **Inducción**

A través de un grupo de WhatsApp se le indica a las consultoras que deben agregar a sus candidatos para enviar la invitación a la inducción corporativa.

- **Firma de contrato**

Se le envía la programación de la firma de contrato e inicio de labores a las consultoras para que le informen a los candidatos que se acerquen a la sede en la fecha indicada.

- **Seguimiento para el pago a los proveedores**

Se valida con el área de Gestión Humana si el candidato cumplió el tiempo de garantía para hacerle el pago respectivo a los proveedores

- *Campaña de referidos*

- **Levantamiento de perfil**

Después de que el área de Gestión Humana nos confirma el nuevo requerimiento, se realiza una reunión vía Teams con el jefe directo a fin de que nos brinde los detalles de la posición solicitada.

- **Coordinación con el área de Gestión Humana**

Se efectúa una reunión con el área de Gestión Humana a fin de que nos comuniquen la recompensa que recibirá el colaborador que refiera a algún amigo o conocido que cumpla determinado tiempo laborando en la empresa. Esta recompensa suele ser beneficio monetario que varía de acuerdo con la posición, mientras que el tiempo estimado que se espera para obtener la recompensa es de 2 o 3 meses.

- **Creación de un formulario**

Con la finalidad de que los empleados puedan completar los datos de sus referidos y datos adicionales que servirán para realizar el seguimiento correspondiente. El formulario se elabora en Google Forms y se divide en dos secciones:

Datos del colaborador: Apellidos y nombres, código del trabajador y celular

Datos del referido: Apellidos y nombres, DNI, celular, puesto al que postula, estudios y tiempo de experiencia en el puesto. Adicional, se deberá subir el CV.

- **Elaboración del arte**

El afiche se elabora en Power Point y la información que debe detallar es la siguiente:

Nombre de la posición

Requisitos del puesto

Condiciones que debe cumplir el referido:

- No debe ser familiar directo
- Debe ser un postulante nuevo
- Debe permanecer en la empresa como contratado durante el periodo de tiempo indicado
- Número de celular corporativo y correo de contacto

- **Publicación de la campaña de referidos**

El área de Gestión Humana da el visto bueno del arte de la campaña de referidos para que este sea publicado. Los medios para difundir la campaña son:

Correo: a través del correo corporativo del área se envía el anuncio de la campaña de referidos a los colaboradores de la empresa.

Afiches: Se ubican los afiches de la campaña de referidos en lugares estratégicos, como por ejemplo en los comedores de la empresa, con el fin de que el personal operativo tenga mayor visibilidad del anuncio.

- **Filtro de CVs**

Se descarga las respuestas del formulario de la campaña de referidos y los CVs de los candidatos y después se procede con el proceso regular descrito anteriormente de acuerdo al

tipo de puesto (operativo o administrativo). Finalmente, se realiza el seguimiento para el pago del monto a los colaboradores corroborando con el área de Gestión Humana si el candidato referido cumplió con el tiempo indicado como contratado.

- *Alianzas estratégicas con Municipalidades e Institutos*

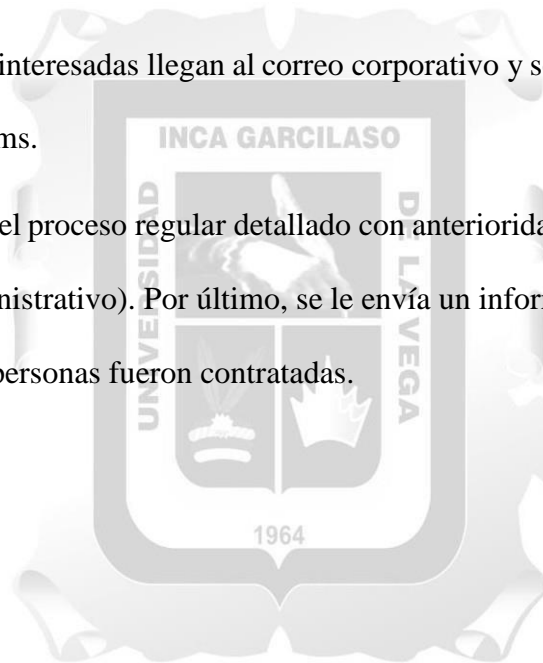
- **Envío de perfiles**

Se envía por correo a las instituciones los perfiles que necesitamos cubrir a fin de que puedan publicarlos en sus páginas y bolsas de trabajo.

- **Filtro de CVs**

Los CVs de las personas interesadas llegan al correo corporativo y se procede a realizar la evaluación de los currilums.

Después se prosigue con el proceso regular detallado con anterioridad dependiendo el tipo de puesto (operativo o administrativo). Por último, se le envía un informe por correo a las instituciones de cuantas personas fueron contratadas.



CAPÍTULO IV

4.1. Logros obtenidos:

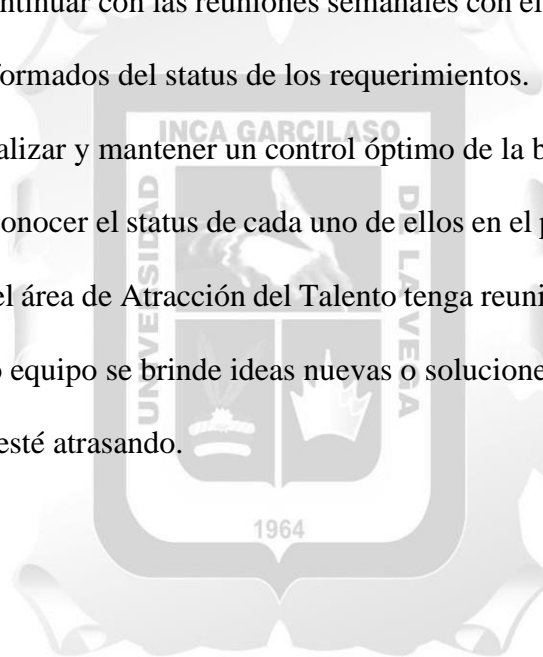
- Se logró reducir el tiempo de cobertura a 13 días hábiles para los puestos operativos.
- Se consiguió disminuir el tiempo de cobertura a 20 días hábiles para las posiciones administrativas.
- La tercerización del proceso de reclutamiento y selección cubrió los procesos masivos de manera efectiva dentro del plazo de cobertura establecido.
- La campaña de referidos logró cubrir el 45% de los puestos administrativos y 10% de las posiciones operativas.
- Las Municipalidades e Institutos cubrieron el 30% de los puestos operativos y 20% de los puestos administrativos.

4.2. Conclusiones:

- La información que brindó el área de Gestión Humana en la reunión inicial permitió conocer que aspectos afectaban el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Tercerizar el proceso de reclutamiento y selección para los requerimientos masivos brindó mayor tiempo para cubrir las demás vacantes cumpliendo con los tiempos de cobertura.
- La campaña de referidos se puede considerar como una nueva fuente de reclutamiento.
- Las alianzas estratégicas con las Municipalidades e Institutos ayudaron a cubrir un porcentaje de las vacantes activas de las posiciones administrativas y operativas.
- La base de datos de los candidatos permitió realizar el seguimiento adecuado de cada etapa del proceso de reclutamiento y selección a fin de evitar reprocesos.

4.3. Recomendaciones:

- Es recomendable continuar con la tercerización del proceso de reclutamiento y selección para los requerimientos masivos, siempre y cuando el servicio continúe logrando los resultados esperados tomando en cuenta también el presupuesto del área.
- Seguir trabajando con la campaña de referidos debido a que obtuvo resultados buenos sobre todo para los puestos administrativos.
- Considerar como fuente de reclutamiento externo de manera prolongada a las municipalidades e institutos ya que hubo resultados positivos para las posiciones operativas y administrativas.
- Se recomienda continuar con las reuniones semanales con el área de Gestión Humana para que estén informados del status de los requerimientos.
- Es necesario actualizar y mantener un control óptimo de la base de datos de los postulantes para conocer el status de cada uno de ellos en el proceso de selección.
- Es sugerible que el área de Atracción del Talento tenga reuniones una vez a la semana a fin de que como equipo se brinde ideas nuevas o soluciones en caso algún requerimiento se esté atrasando.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal (1a ed.)*. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional (1a ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, J. (2012). *Psicología (2a ed.)*. Punta Santa Fé: Mc Graw Hill Educación.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1238.
- American Psychiatric Association. (2000). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. DSM-IV-TR*. Barcelona: Masson.
- American Psychological Association. (2003). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, DC: Author.
- American Psychological Association. (2017). *In The Sea Of Psychology, Dive Deeper*.
- Andrade, V., & Gómez, I. (2008). Salud Laboral. Investigaciones realizadas en Colombia. *Pensamiento Psicológico*, 4(10), 9-25.
- Antún, P., Lozano, A., Hernández, J., & Hernández, R. (2005). *Logística de Distribución Física Minoristas*. México: UNAM.
- Aragón, M., Hernández, K., & Martínez, S. (2021). *Proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano que contribuya a optimizar su desempeño en la empresa comercial Deras, ubicada en la ciudad de Zacatecoluca, departamento de La Paz* (Tesis de pregrado) Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Arbaiza, F. (2016). *Dirección de recursos humanos: El factor humano (1era ed.)*. Lima: Esan.
- Ardila, R. (1968). Orígenes de la psicología industrial. *Revista Colombiana de Psicología*, 13(1-2), 123-133.
- Ayaso, A., Civera, C., Pérez, A., & Tortosa, F. (2006). *La respuesta (psico) Tecnológica. Psicotencia y Psicología Clínica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición*. México: Prentice Hall.

- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicología: Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.
- Bohlander, G. (2007). *Ampliación de la reserva de talento: Reclutamiento y carrera profesional*. Bogotá: Larousse.
- Bolumole, Y. (2003). Evaluating the Supply Chain Role of Logistics Service Providers. *The International Journal of Logistics Management*, 14.
- Bureau, V. (2011). *Logística Integral*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Callan, A., Gonzales, K., & López, G. (2019). *Plan de mejora para retener al personal operativo de una cadena de supermercados* (Tesis de maestría) Universidad del Pacífico, Perú.
- Cedillo, A., & Oyerdiva, P. (2022). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa Toyocuenca S.A. mediante el modelo por competencias* (Tesis de maestría) Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano (2da edición)*. Colombia: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8va. Edición. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (9 ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2007). *Ley N°28369 del trabajo del psicólogo y su reglamento*. Perú.
- Consuegra, M., & Fernandez, A. (2020). La soledad de los pacientes con COVID-19 al final de sus vidas. *Revista de Bioética y Derecho*(50), 81-98.
- Díaz, O. (2021). *Outsourcing y selección del personal para la empresa GA PROMANT, Carabayllo, 2021* (Tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Díez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial, 3ª edición*. McGraw-Hill.

- Espinoza, K. (2019). *Propuesta de diseño integral del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Rancho Santana* (Tesis de maestría) Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Hernández, G. (2018). *Psicología de la educación. Una mirada conceptual*. México: El Manual Moderno.
- Hoyos, C. (2002). *Manual de Psicología Jurídica*. Medellín: Señal Editora.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing. Sexta Edición*. México: International Thomson Editores S.A.
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152.
- Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M., & Forté, F. (2002). *Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas*. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina.
- Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.
- Matéu, M. (1994). El Psicólogo en la empresa. *Anuario de psicología*(63), 219-233.
- Miranda, K. (2022). *Impacto de la gestión de información en los procesos de reclutamiento y selección de Ab Inbev Planta Huachipa en el 2021* (Tesis de pregrado) Universidad de Lima, Perú.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, Conceptos y Procesos*. Buenos Aires: Paidós.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología (12a ed.)*. México: Pearson Educación.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Ginebra.
- Pérez, R. (2014). Una relación desequilibrada: La selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos.revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35.

- Rojas, R. (2015). *Técnicas de selección de recursos humanos*. Universidad de Champagnat.
- Sánchez, E., & Vásquez, A. (2022). *``Diseño De Sistema De Gestión Del Proceso De Reclutamiento, Selección E Integración Del Talento Humano para el logro eficiente de metas de contratación de personal en Sykes El Salvador Limitada* (Tesis de pregrado) Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito* (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Sapién, A., Piñon, L., & Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: Un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134.
- Sejje, Y. (2023). *Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Promart Homecenter Juliaca – 2022* (Tesis de pregrado) Universidad César Vallejo, Perú.
- Utzet, M., Moncada, S., Molinero, E., & Llorens, C. (2014). The Changing Patterns of Psychosocial Exposures at Work in the South of Europe: Spain as a Labor Market Laboratory. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(9), 1032-1042.
- Vaz, A., Diego, E., & Macke, J. (2016). Transferencia intercultural de conocimiento y el papel del área internacional de recursos humanos. *Invenio*, 19(36), 89-105.
- Venegas, J. (2020). *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA* (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Yohalmo, R. (2014). *Capacitar o morir: La capacitación de personal como estrategia competitiva (1a ed.)*. San Salvador: León Editores.
- Zarate, I. (2003). *Valores, civismo familia y sociedad*. México: San Martín Domínguez Editores S.C.