



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de proceso de reclutamiento y selección
por competencias para una industria farmacéutica**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sophia Elizabeth Gallardo Espejo

Revisor(es):
Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza

Piura, octubre de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Sophia Elizabeth Gallardo Espejo, egresada del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 70476003

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
" Implementación de proceso de reclutamiento y selección por competencias para una industria farmacéutica "
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza, identificado con DNI N° 02778867
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

20 de octubre de 2023.

Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, Susana y Juan, por confiar en mí y quienes son mi pilar fundamental, mi inspiración y alivio en momentos de desafío y duda.

A mis abuelos, que me guían desde lejos y me celebran.

A Dios, por darme fuerzas y esperanzas a lo largo de mi camino.

A mí misma, por ser mi principal fuente de motivación, he sido testigo de mi propio esfuerzo, valentía y perseverancia, por demostrarme siempre que los sueños y metas se cumplen, por saber lidiar con la incertidumbre y demostrar que soy inquebrantable.



Agradecimientos

A mis docentes por todas las enseñanzas y conocimientos compartidos y por los momentos vividos en la facultad de Administración de Empresas.

A la Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza, por su tiempo, disposición y consejos.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) tiene como objetivo llevar a cabo la planeación e implementación del proceso de reclutamiento y selección por competencias en una industria farmacéutica y de esta manera demostrar la relevancia de contar con perfiles de puestos que no solo se centren en las responsabilidades y actividades de los puestos, sino darle énfasis en las competencias blandas que requiere una persona para formar parte de una organización.

En cuanto al levantamiento de información con respecto a la actualización y creación de perfiles de puestos, se llevó a cabo a través de entrevistas breves con los colaboradores que ocupaban los cargos en el año 2022, obteniendo como resultado un total de 31 perfiles de puestos, incluidos perfiles de puestos de 3 Gerencias.

La información proporcionada por los perfiles de puestos es clave para la función de reclutamiento y selección, ya que proporciona una base para atraer a solicitantes calificados.

Se estableció un flujograma para la implementación de todo el proceso por etapas, gracias a ello se logró captar y elegir a buenos candidatos, de la misma manera se establecieron convenios de prácticas con distintos institutos para las carreras de Técnico en Farmacia, teniendo un ingreso por mes de 7 practicantes entre intermedias y finales en la organización desde el mes de octubre del 2022, generando línea de carrera para ellos.

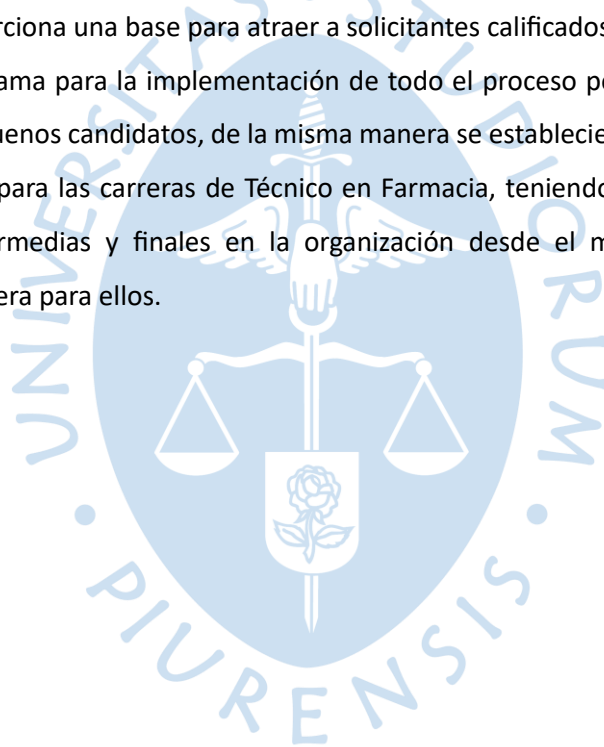


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	10
1.1. Descripción de la empresa	10
1.1.1. Localización de la empresa	10
1.1.2. Idea de Misión, visión y valores.....	10
1.1.3. Organigrama referencial.....	11
1.2. Descripción general de experiencia.....	11
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	12
1.2.2. Propósito del puesto	12
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	13
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	13
Capítulo 2. Fundamentación	15
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	15
2.1.1. Gestión del talento humano.....	15
2.1.2. Reclutamiento	18
2.1.3. Selección.....	19
2.1.4. Rotación de personal.....	20
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	21
2.2.1. Diseño del proceso de reclutamiento y selección	21
Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias	25
3.1. Aportes	25
3.2. Desarrollo de experiencia.....	27
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	30
Lista de referencias.....	31
Anexos	32
Anexo 1. Diccionario por competencias	33
Apéndices	38
Apéndice A. Ejemplo perfil del puesto para Auxiliar de Marketing.....	39
Apéndice B. Cuadro de competencias de acuerdo con los niveles	41
Apéndice C. Formato requerimiento del puesto	42
Apéndice D. Contenido del anuncio para convocatoria laboral (Puesto: Auxiliar de venta).....	43
Apéndice E. Guía de entrevista.....	44
Apéndice F. Formato de informe Post entrevista .	46

Lista de tablas

Tabla 1. Índice de rotación 26



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama referencial	11
Figura 2. Organigrama referencial del área de Recursos Humanos para el mes de junio 2022	12
Figura 3. Alternativas de reclutamiento de las personas	19
Figura 4. Fórmula para calcular índice de rotación de personal	21
Figura 5. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección	22
Figura 6. Gráfico de rotación de personal	26



Introducción

La industria farmacéutica en el Perú ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos 5 años, considerados uno de los sectores económicos más importantes en el país, debido a ello se requiere contar con un staff altamente capacitado y especializados en áreas de farmacia y medicina, por ello el área de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos empresariales, encargado de seleccionar y desarrollar al personal adecuado para cada puesto.

Esto indica que el área debe enfocarse en captar candidatos que se ajusten a la cultura organizacional y cuenten con las competencias blandas necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones, ya que nuestra realidad como la percibimos se encuentra en constante cambio, hoy en día se valoran no solo los estudios requeridos sino también como una persona se desenvuelve en el trabajo, que la motiva. Las empresas están optando por conocer más a sus trabajadores, entenderlos y generar climas agradables para la estadía del trabajador en la empresa, de esta manera si los clientes internos se sienten cuidados dentro de su entorno laboral, esto se ve reflejado en el servicio y calidad que se brinda al cliente externo.

Dentro de las responsabilidades que se le asignan a la encargada de Reclutamiento y Selección, implica diseñar los perfiles de puestos, realizar entrevistas por competencias y evaluar el currículum vitae junto con la documentación requerida del candidato y realizar informes de candidatos, así mismo implementar programas de coaching para que los colaboradores puedan reflexionar sobre sus valores y aspiraciones, esto contribuye a un crecimiento personal y profesional, crea equipos de trabajo eficientes y comprometidos capaces de alcanzar los objetivos de la empresa.

En relación con el presente trabajo de suficiencia profesional, es necesario mencionar que está compuesta por tres capítulos. El capítulo 1, muestra información general de la empresa y la autora describe la situación profesional vivida. Dentro del capítulo 2, se explica la teoría y metodología aplicada a la implementación del proceso de reclutamiento y selección por competencias, mientras que en el capítulo 3, se exponen los aportes y desarrollo de experiencias por parte de la autora, finalizando con las conclusiones, recomendaciones y apéndices.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio pertenece al sector farmacéutico, cuyo giro de negocio es la compra y venta al por menor y mayor de productos médicos y farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador a botiquines y a clientes finales en el Perú.

La autora de este documento académico, debido a razones de confidencialidad, opta por no divulgar el nombre de la organización ni proporcionar detalles que puedan llevar a su identificación. Por consiguiente, la información expuesta en este estudio se ajustará a un carácter meramente referencial, fundamentado en la experiencia profesional de la autora.

1.1.1. Localización de la empresa

La empresa se ubica en la costa norte del Perú.

1.1.2. Idea de misión, visión y valores

Misión

“La empresa se esfuerza por enfocar su recurso humano en brindar un servicio óptimo a las familias de la costa del Perú en la salud, a través de la mejora en la calidad de vida de las personas que forman parte de su equipo.”

Visión

“La empresa busca ser reconocida como la mejor opción de compra en salud y bienestar, transmitir seguridad y soluciones eficaces para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes e impulsar vidas más felices.”

Valores organizacionales

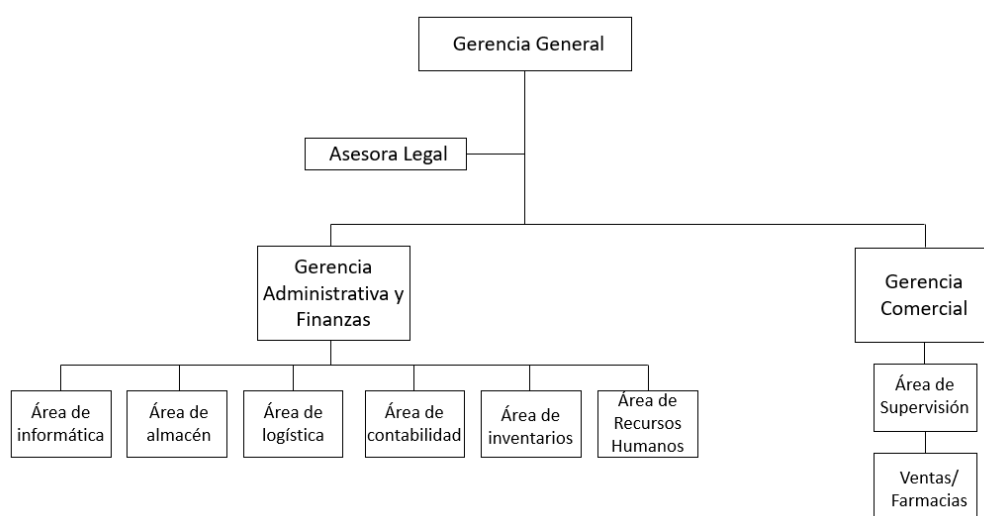
- **Integridad:** Actuar con transparencia y honestidad en cumplir con todas las regulaciones y normativas aplicables, actuar de manera responsable en la comercialización de medicamentos, asegurando que los productos sean seguros y efectivos para los clientes.
- **Enfoque al cliente:** Ofrecer un servicio y productos de calidad, implica escuchar activamente a los clientes, respondiendo de forma rápida y efectiva a las consultas y reclamaciones con el objetivo de mantener relaciones sólidas y duraderas con ellos.
- **Eficiencia:** Mejorar los procesos de distribución, comercialización y gestión de recursos. Automatizar procesos para agilizar y optimizar las operaciones, minimizando los tiempos de espera y garantizando la entrega oportuna de los productos farmacéuticos a los clientes.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Trabajar de manera conjunta y aprovechar fortalezas individuales para lograr objetivos comunes. Crear un ambiente en la que los trabajadores se sientan motivados y respaldados para compartir conocimientos, ideas y habilidades.

1.1.3. Organigrama referencial

La empresa posee un organigrama vertical, debido a su tipo de trabajo se ha dividido las actividades en jefaturas, caracterizado por la descentralización, ubicando en la cabeza del organigrama a la Gerenta General. Este organigrama ayuda a que se tenga una línea clara de comunicación entre unidades y una mayor especialización en la toma de decisiones. A continuación, se detalla un organigrama referencial de la organización en mención (Ver figura 1)

Figura 1

Organigrama referencial



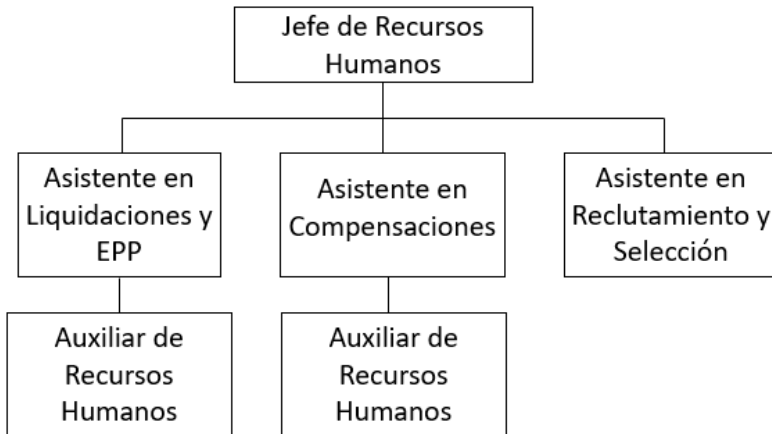
Nota. Elaboración propia

1.2. Descripción general de experiencia

En el mes de Mayo del año 2022, la autora empezó su experiencia profesional como Asistente de Recursos Humanos en el Área de Recursos Humanos, dicha posición tenía como objetivo brindar soporte a Gerencia Administrativa y Jefatura de Recursos Humanos en diseñar un sistema para el proceso de Reclutamiento y Selección por competencias del personal a nivel nacional en perfiles administrativos y operativos como auxiliares de ventas y auxiliares de almacén, a continuación se observa un organigrama del área referencial después del ingreso de la autora a la empresa (Figura 2).

Figura 2

Organigrama referencial del área de Recursos Humanos para el mes de junio 2022



Nota. Elaboración propia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Dentro de las funciones específicas desempeñadas por la autora se tiene:

- Implementar el diseño de Reclutamiento y Selección de personal por competencias.
- Elaborar todos los perfiles de puestos existentes en la empresa.
- Realizar entrevistas por competencias presenciales o virtuales, filtrado telefónico de curriculum vitae para lograr una selección efectiva de personal.
- Publicar ofertas laborales en distintas bolsas de trabajo.
- Realizar informes de los candidatos tras entrevistas.
- Solicitar y revisar la documentación requerida de los nuevos ingresos.
- Coordinar y realizar las citas para entrevistas de los candidatos/as con las áreas correspondientes.
- Gestionar y aplicar las buenas prácticas de reclutamiento y selección de Recursos Humanos.

1.2.2. Propósito del puesto

El puesto de Asistente de Reclutamiento y Selección tiene como propósito centralizar los procesos en una sola área, actualizar los perfiles de puestos de la empresa para organizar y reorientar el proceso de reclutar y seleccionar personal de acuerdo a las competencias blandas, conocimientos y habilidades que se requiere para cada puesto, enfocando los esfuerzos en los puestos de ventas debido la alta rotación, se busca que se actúe con rapidez para cubrir el puesto sin afectar la distribución de personal en los puntos de venta.

Asimismo, el objetivo del informe surge debido a que se concluyó la importancia de formalizar las entrevistas para puestos de ventas y administrativos, anteriormente no existía el proceso de Reclutamiento y Selección, se realizaba de manera tradicional, las entrevistas no estaban bien definidas ni estructuradas por competencias por lo que no se lograba conocer las motivaciones del postulante,

sus aspiraciones y objetivos a largo plazo, entre otros. Además, no se lograba filtrar al personal de manera rigurosa. Se esperaba un total cambio en la manera de trabajo para obtener más orden y formalidad en este desarrollo.

1.2.3. *Producto o proceso que es objeto del informe*

Tras evaluar con Gerencia Administrativa el diseño de Reclutamiento y Selección de personal por competencias y a fin de garantizar el funcionamiento del proceso, se concluyó que los perfiles de puestos no estaban actualizados y faltaba crear algunos formatos de Perfiles de puestos.

Se determinó que los perfiles de puestos existentes contaban con información irrelevante lo que causaba que no existiera una correcta diferenciación y especificación para cada puesto, por lo que se concluyó que carecía de la siguiente información:

- Competencias cardinales, gerenciales y específicas del puesto.
- Coordinaciones internas y externas.
- División entre Responsabilidades y Funciones.
- Objetivo del puesto.
- Conocimientos especializados.

Después de implementar los puntos mencionados en los perfiles de puestos se logró una adecuada selección de personal por competencias y formalización en la selección de personas. Se centralizó todo el proceso en el área de Recursos Humanos, ya que anteriormente cada área llevaba este proceso de manera independiente lo que generaba desorganización en la empresa.

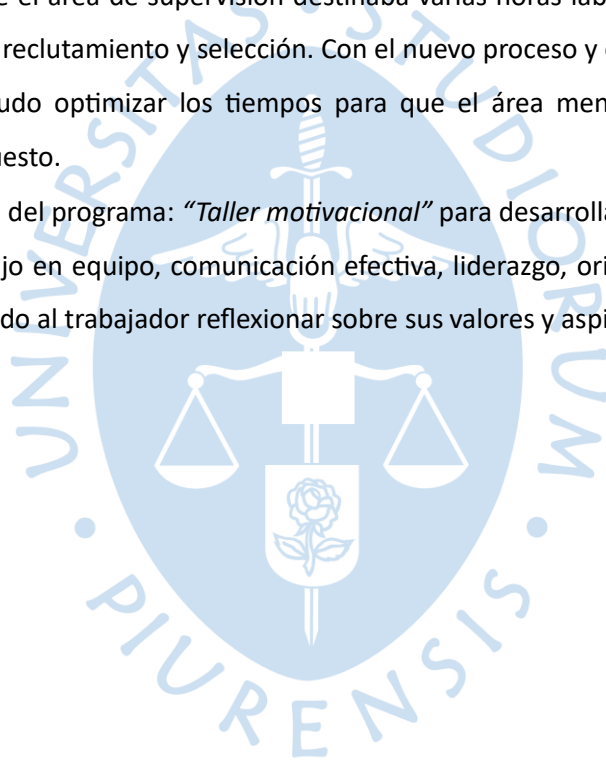
Debido a ello se coordinó con Gerencia Administrativa y Gerencia General ceñirse a los nuevos perfiles de puestos que estarían incluidos dentro del diseño de Reclutamiento y Selección, se creó conveniente proporcionar a la empresa un instructivo que formalice y detalle el proceso.

1.2.4. *Resultados concretos logrados*

La implementación del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias fue fundamental para la empresa, en este sentido se enfrentó a los desafíos del mercado actual, el cual demanda contar con un equipo de trabajo competente. Para lograrlo se necesitó definir con claridad los perfiles de puestos de trabajo permitiendo reconocer aspectos fundamentales en la selección de personal. Como resultado se evaluó de manera más objetiva las habilidades, actitudes y conocimientos de los postulantes, identificar si se encuentran alineados y existe congruencia con los valores de la organización, en efecto no basándose únicamente en la experiencia profesional previa o títulos académicos, sino centrarse en identificar competencias claves que requiere el puesto, nivel de compromiso con el bienestar de los demás y sus motivaciones.

De esta manera, la autora al implementar el diseño de Reclutamiento y Selección de personal por competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área obtuvo como resultados:

- Reducción de la rotación de personal al terminar el año 2022 en comparación con inicios del año.
- Centralización de los procesos e información en una sola área, dando como resultado mayor organización.
- Actualización de los perfiles de puestos permitió seleccionar al personal operativo con las competencias adecuadas para el puesto.
- Formalización en la etapa de entrevistas, dando como resultado conocer personalmente a los candidatos generando interacción directa que proporcionaría información valiosa sobre la forma en que los candidatos piensan, se comunican y se desenvuelven en un entorno laboral.
- Aplicar una revisión del curriculum vitae y antecedentes.
- Se identificó que el área de supervisión destinaba varias horas laborales a realizar funciones concernientes a reclutamiento y selección. Con el nuevo proceso y contratación de la persona encargada se pudo optimizar los tiempos para que el área mencionada realice funciones propias de su puesto.
- Implementación del programa: "*Taller motivacional*" para desarrollar al colaborador en temas acerca del trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, orientación al servicio, entre otros, permitiendo al trabajador reflexionar sobre sus valores y aspiraciones trascendentales.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Gestión del talento humano

Como señala Chiavenato (2007, pág. 9) “la Administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.”

Más adelante Dessler (2009, pág. 2) “las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al “personal” o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”. SÁNCHEZ-RUNDE, Carlos J y otros (2012, como se cita en Universidad de Piura AD5-NT2, 2020, pág. 3) exponen:

La diferencia radica en las capacidades, en las competencias que no es otra cosa que lo que se denomina Talento, el cual conforman diferentes competencias con las que cuentan las personas que pertenecen a la organización y que se evidencian en los comportamientos de las mismas.

2.1.1.1. Motivaciones. Los autores Ferreiro y Alcázar (2002, p. 56) definen la motivación como: “La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.”

SÁNCHEZ-RUNDE, Carlos J (1997, como se cita en Universidad de Piura AD5-NT1, 2023, pág. 8) plantea acerca de las motivaciones que:

Las personas tratamos de satisfacer necesidades de distintos tipos. Podemos llamar “motivación” a la fuerza que nos lleva hacer las cosas que pensamos satisfarán esas necesidades. Trabajar es, en sentido genérico, una forma de tratar de satisfacer necesidades personales que podemos dividir en tres ámbitos: material, psicológico y social. Necesidades de tipo material incluyen, por ejemplo, las de alimento y vivienda. Las necesidades psicológicas se refieren al desarrollo de las capacidades superiores, como la mejora de conocimientos o el aprendizaje técnico. Pero la persona también tiene necesidad de relacionarse con los demás en la sociedad, y de ahí a esas necesidades, que se manifiestan, por ejemplo, en ser de utilidad y ayuda al prójimo, se clasifiquen como “sociales”. El trabajo de las personas debe poder satisfacer en esos tres ámbitos: el individuo trabaja para ganar un salario con el que satisface necesidades materiales (motivación extrínseca), para aprender y mejorar como persona y como profesional (motivación intrínseca), y para ser útil a quienes se relacionan con el (motivación trascendente). (p. 8)

2.1.1.2. **Competencias.** Competencia son “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”, de acuerdo con Alles (2005, *pág. 29*):

Según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Por consiguiente, según Alles (2009, *pág. 72*) plantea que el modelo de competencias está conformado por diferentes conjuntos de competencias:

Competencias Cardinales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

Competencias específicas gerenciales: Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

Competencias específicas por área: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

Alles (2009) expone que algunos ejemplos de competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área:

Competencias cardinales: Adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez. Flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivos, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez y temple. (Alles, 2009, *págs. 125-126*)

Competencias específicas gerenciales: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, entrepreneurial, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio y visión estratégica. (Alles, 2009, *págs. 149-150*)

Competencias específicas por área: adaptabilidad – flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación, cierre de acuerdos, colaboración, competencia “del náufrago”, comunicación eficaz, conocimiento de la industria, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo – energía, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa – autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo en equipo. (Alles, 2009, págs. 164-165)

2.1.2 Análisis de puestos

Para Dessler (2009, pág. 126) “el análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”.

El autor expone: “El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)” (Dessler, 2009, pág. 126).

2.1.1.3. Descripción del puesto. Para Bohlander, Snell & Morris (2018, pág. 132) “la descripción del puesto es la enunciación de las tareas, deberes y responsabilidades que se deben desempeñar en un puesto”.

2.1.1.4. Especificación del puesto. Bohlander, Snell & Morris, (2018, pág. 133) define la especificación del puesto como “la declaración de conocimientos, habilidades y capacidades que debe reunir la persona que desempeña un puesto”.

Del mismo modo, Bohlander, Snell & Morris (2018, pág. 134) consideran al análisis de puestos como una herramienta útil para respaldar la actividad de Reclutamiento y Selección:

La información que proporciona un análisis de puestos forma parte de los anuncios de empleo, tanto si se colocaron en el tablero de boletines de la organización, en sitios de internet, en los anuncios clasificados o en las listas de agencias de empleo. La información proporciona una base para atraer a los solicitantes calificados y desalentar a los que no lo están.

Los autores Piers Steel y John Kammeyer-Mueller (2009, como se citó en Bohlander, Snell & Morris, 2018, pág. 139): “Cuando las organizaciones operan en un entorno de rápido movimiento, los gerentes suelen adoptar un enfoque basado en competencias para analizar los puestos”.

Los mismos autores afirman lo siguiente:

Este método se basa en la construcción de perfiles de puestos que tienen en cuenta no sólo las responsabilidades y actividades de los puestos que realiza un trabajador, sino también las

competencias o capacidades que necesita para hacerlo bien y adaptarse a los nuevos retos del puesto. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 139)

2.1.1.5. Perfil del puesto. Alles afirma (2006, pág. 110) “descriptivo de puesto” y “perfil” no es lo mismo. Si la organización posee una descripción de puestos actualizada, aun así, no es suficiente; en todos los casos, se debe realizar la recolección de datos sobre el perfil a seleccionar”.

Continuando con Alles (2006, pág. 154) “Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias”.

2.1.2. Reclutamiento

Chiavenato (2007, pág. 149) define al reclutamiento como:

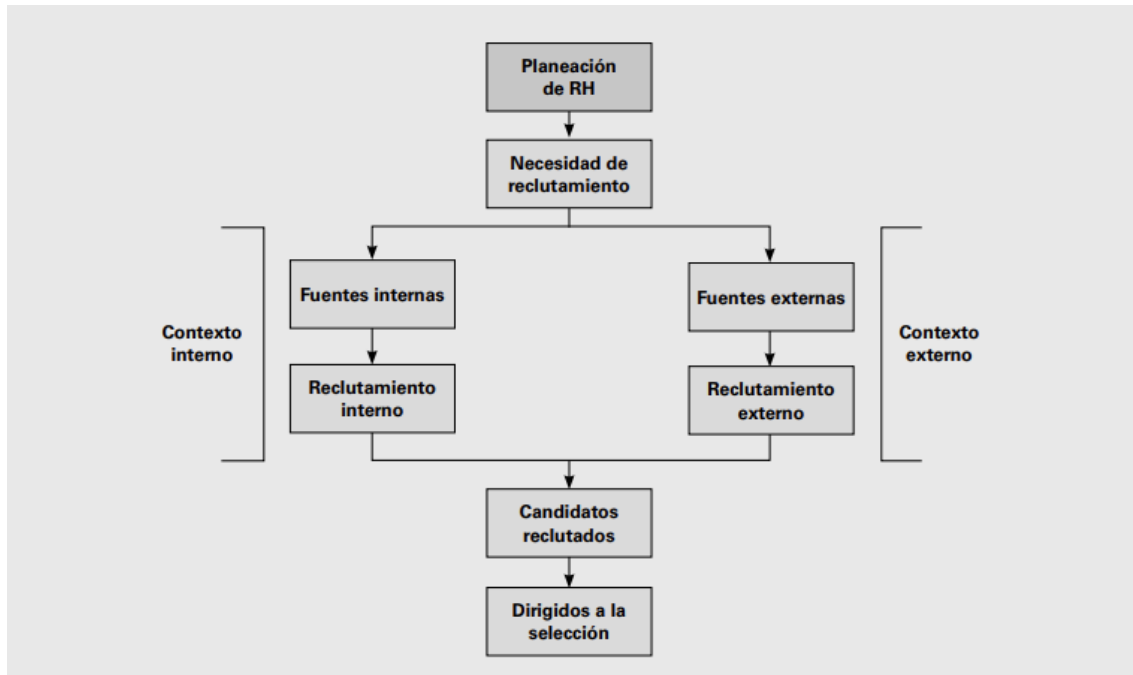
Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

2.1.2.1. Tipos de reclutamiento. Con respecto a los tipos de reclutamientos existentes, Chiavenato (2009, págs. 116-117) define dos:

Reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización — colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Figura 3

Alternativas de reclutamiento de las personas



Nota. Extraído del libro Gestión del Talento Humano: Reclutamiento de personal (2009)

2.1.2.2. Técnicas de Reclutamiento externo. Existen distintas formas de realizar el reclutamiento externo:

Las técnicas de reclutamiento externo son: anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por indicación de trabajadores, consulta al archivo de candidatos y banco de datos de candidatos (Chiavenato, 2009, pág. 132).

2.1.3. Selección

La selección busca:

de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009, pág. 137).

2.1.3.1. Pasos para la planificación de Selección. De acuerdo con Alles (2006, págs. 175-177) se tienen 20 pasos, estos son:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización.

Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.

Paso 7: Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras).

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes.

Paso 10: Entrevistas (una sola o varias rondas).

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas.

Paso 12. Formación de candidaturas.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

2.1.4. Rotación de personal

El autor Chiavenato (2007, pág. 135) menciona:

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente (Chiavenato, 2007, pág. 137):

Figura 4

Fórmula para calcular índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Nota. Extraído del Libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007, p. 137)

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

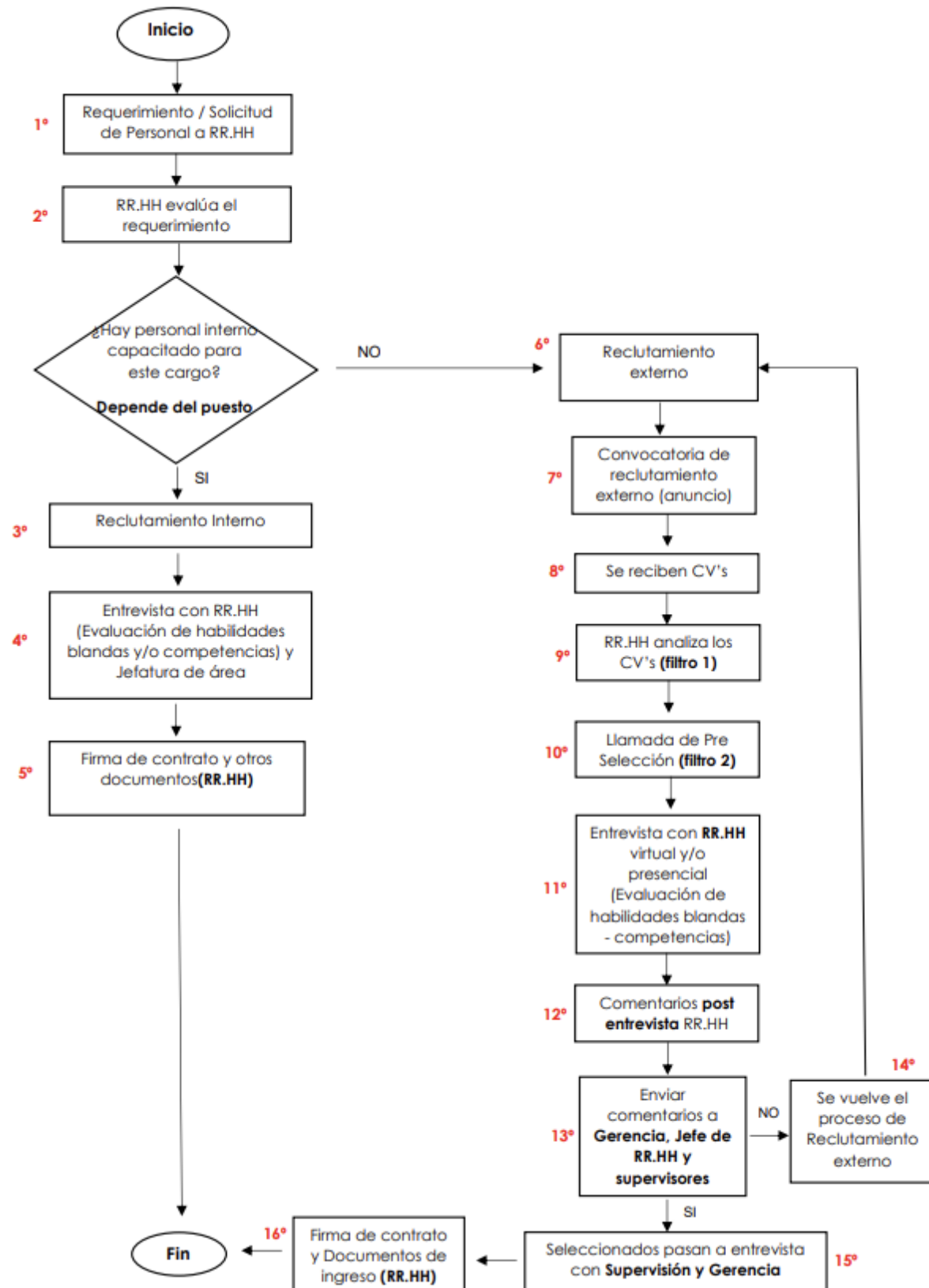
Después de haber expuesto todos los conceptos y definiciones relacionados a la situación objeto de estudio, la autora procederá a describir los pasos, métodos y procedimientos utilizados durante su desarrollo en base en base a la teoría expuesta en el apartado anterior.

2.2.1. Diseño del proceso de reclutamiento y selección

Se observó la relevancia de establecer un proceso de reclutamiento y selección bien estructurado ayuda a mejorar el orden, tomar decisiones informadas, atraer candidatos con habilidades, conocimientos y competencias generando un impacto directo en el éxito y el crecimiento sostenible de la organización, así mismo es pieza clave para disminuir la rotación de personal. El proceso mencionado se describe a continuación:

Figura 5

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección



Nota. Elaboración propia

Con el objetivo de comprender el contenido del flujograma, dentro del proceso se describe lo que corresponde a cada paso:

2.2.1.1. Proceso de reclutamiento

Paso 1º: Área solicitante/Supervisión realiza el requerimiento de personal a Recursos Humanos con el formato: "Formato Requerimiento del personal" con la aprobación de Gerencia. Esto implica completar el formato y enviarlo por correo a la Asistente de Reclutamiento y Selección, es decir a la autora y al Jefe de Recursos Humanos.

Paso 2º: Recursos Humanos revisa el requerimiento del personal y evalúa si existe personal capacitado para el puesto solicitado, de acuerdo con las competencias, conocimientos y capacidades solicitadas.

Paso 3º: Recursos Humanos realiza Reclutamiento Interno para el puesto solicitado, se realiza la convocatoria interna.

Paso 4º: Recursos Humanos se contacta con el candidato seleccionado en el Reclutamiento Interno y realiza la Entrevista virtual y/o presencial en el cual evalúa habilidades blandas, competencias y desenvolvimiento del candidato, Asimismo, Jefe directo realiza una segunda entrevista al candidato en mención para evaluar conocimientos respecto al puesto. Recursos Humanos realiza los comentarios post entrevista a los candidatos del Reclutamiento Interno.

Paso 5º: Candidato seleccionado en el reclutamiento interno firma el nuevo contrato y otros documentos que serán necesarios para su cambio de posición.

Paso 6º: Recursos Humanos realiza Reclutamiento Externo si es que no se encuentra de manera interna.

Paso 7º: Supervisores y Recursos Humanos en conjunto hacen la convocatoria del puesto por medio de anuncios en el periódico, redes sociales como Indeed, Computrabajo, LinkedIn y Bumeran, institutos, entre otros.

Paso 8º: Recursos Humanos recepciona los CV's, por medio de WhatsApp o correo. Supervisores deben enviar todos los CV's encontrados a Recursos Humanos para poder realizar filtros y entrevistas.

2.2.1.2. Proceso de selección

Paso 9º: Recursos Humanos analiza los CV's y empieza a aplicar filtros.

Paso 10º: Recursos Humanos realiza llamada de Pre Selección a candidatos y programa entrevista virtual y/o presencial.

Paso 11º: Recursos Humanos realiza la entrevista virtual y/o presencial, la cual consiste en evaluar las habilidades blandas, competencias y desenvolvimiento del candidato.

Paso 12º: Recursos Humanos realiza el informe/comentarios post entrevista de todos los candidatos.

Paso 13º: Recursos Humanos envía un correo adjuntando los comentarios post entrevista y el CV del candidato a Gerencia, Jefe de Recursos Humanos y Supervisores, teniendo estrictamente prohibido la divulgación del informe post entrevista a otras personas o al candidato, este informe es para conocimiento individual.

Paso 14º: Si el candidato no pasa el filtro de entrevista se debe volver a buscar a otra persona idónea para el puesto.

Paso 15º: Candidatos con la recomendación “Contratar” y “Revisar” deben ser contactados por los Supervisores para aplicar la segunda entrevista, la cual es una entrevista técnica y de conocimiento. Si es que deciden contratar a al candidato. Gerencia puede realizar una entrevista a los candidatos. Supervisores coordinan con Gerencia para el Visto Bueno del candidato que ya ha pasado por las entrevistas y se envía el CV seleccionado a Recursos Humanos para realizar los trámites de ingreso.

Paso 16º: Candidato seleccionado firma el contrato y documentos de ingreso. Respecto al procedimiento para la elaboración del presente trabajo:

- Se obtuvo la aprobación de Gerencia General para la aplicación y realización del proceso, asimismo se contó con el apoyo de los distintos gerentes y jefes de área para poner en práctica el proceso de reclutamiento y selección.
- Se expuso a Gerencia el proceso de reclutamiento y selección junto con el nuevo formato del perfil del puesto.
- La autora finalizó la actualización de todos los perfiles de puestos y envió los mismos a gerencia para su aprobación.
- Se crearon cuentas para realizar el Reclutamiento externo, como LinkedIn, Indeed, Bumeran, Computrabajo y Portal empleos Perú.
- La autora tuvo reuniones con distintas instituciones académicas para firmar convenios de prácticas iniciales, intermedias y finales.
- La autora, procedió con la publicación de puestos laborales en las bolsas laborales y comenzó a llamar a los postulantes que más se ajustaban al perfil requerido para aplicar los filtros mencionados en el proceso.

Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

La experiencia vivida como alumna de la Universidad de Piura, en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la autora recibió una educación integral con gran calidad humana permitiéndole desarrollarse profesionalmente para mejorar y aportar a la sociedad.

Todas las asignaturas recibidas fueron de gran apoyo para la autora, sin embargo, los cursos dirigidos a Gobierno de Personas, Administración de General y Excel contribuyeron en gran medida en los conocimientos necesarios para el rol que la autora ocupó y así poder realizar el Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Gracias a la implementación del diseño se lograron varias mejoras en el área de Recursos Humanos y en la empresa:

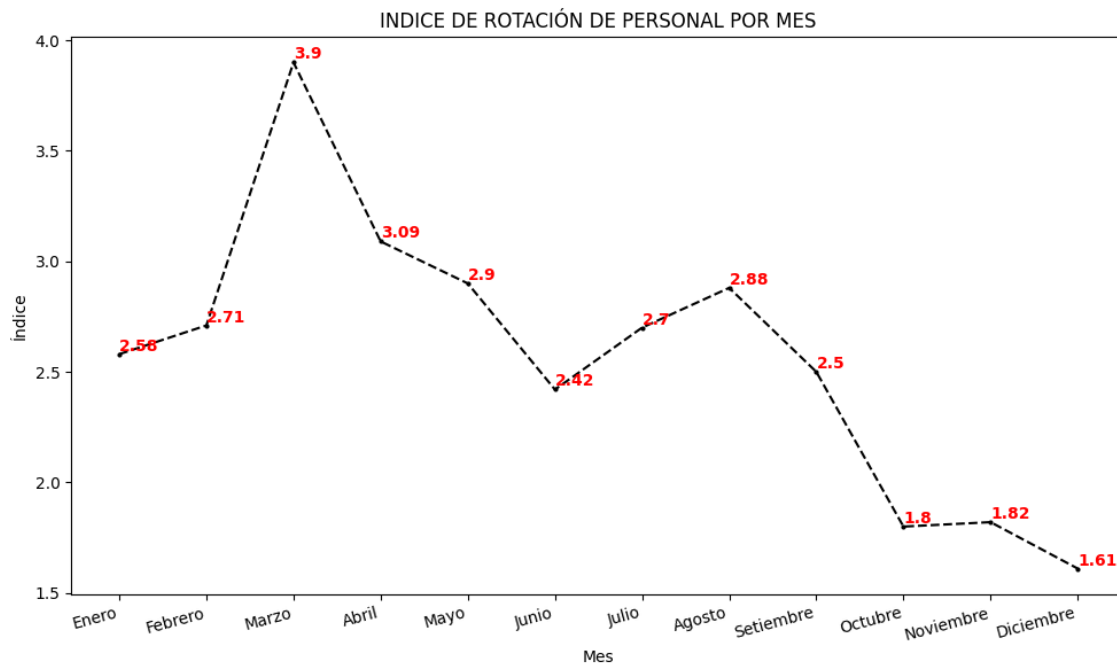
- Garantizó una selección objetiva con un proceso definido en base en criterios claros y objetivos gracias al perfil del puesto y a las entrevistas estructuradas que se realizaron.
- Se definió competencias necesarias para los distintos perfiles del puesto mejoro la contratación.
- Establecer entrevistas formales y estructuradas para conocer al candidato y brindarle información acerca de la empresa generó un impacto en la imagen de la organización atrayendo candidatos de calidad y fortaleció la marca empleadora.
- Aumentó el número de postulantes calificados, y con ansias de trabajar en la empresa.
- Se determinó las bolsas laborales que generaban mayor impacto y eran más rápidas para conseguir trabajo.
- Rapidez en cubrir puestos de ventas en zonas difíciles de encontrar personal capacitado, antes de la llegaba de la autora demoraban 4 días en cubrir puestos, después se empezaban a cubrir en 2 días.
- Llevar el registro en un banco de candidatos facilitó cubrir los puestos de manera más eficiente y rápida.
- Se minimizó el riesgo de contratar candidatos poco adecuados para el puesto, generando la disminución de rotación de personal, así mismo se realizó una comparación por periodos de 6 meses con el proceso anterior, sin reclutamiento y selección y otro con el nuevo proceso de reclutamiento y selección, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1*Índice de rotación*

Periodo enero 2022 - diciembre 2022		
<i>Índice de rotación</i>		
Proceso anterior	Enero	2.58
	Febrero	2.71
	Marzo	3.90
	Abril	3.09
	Mayo	2.90
	Junio	2.42
Nuevo proceso de Reclutamiento y Selección por competencias	Julio	2.70
	Agosto	2.88
	Setiembre	2.50
	Octubre	1.80
	Noviembre	1.82
	Diciembre	1.61

Nota. Elaboración propia

En estos resultados se pueden observar una disminución de la rotación de personal, se comenzó el año con un 2.58% y terminó con 1.61%, teniendo una diferencia de 0.97%.

Figura 6*Gráfico de rotación de personal**Nota.* Elaboración propia

3.2. Desarrollo de experiencia

La autora del presente trabajo de Suficiencia Profesional lideró la planeación y puesta en marcha de todo el proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa, la planeación y diseño de la propuesta tuvo una duración aproximada de dos meses, en el mes de junio del 2022 se realizaron varias pruebas del proceso, se definió el flujo de trabajo a través de varios intentos, se tuvieron reuniones con Gerencia puntuales para revisar el avance.

El proyecto del diseño de un proceso de Reclutamiento y Selección se puso en marcha en el mes de junio del 2022 y continúa hasta la actualidad.

Durante los dos meses de planeación mencionados se determinó lo siguiente:

- Actualización y creación de los 31 perfiles de puestos, para el cual se revisó los descriptivos de puestos antiguos que manejaba la empresa, así mismo se realizaron entrevistas breves a los trabajadores para actualizar las funciones en los perfiles de puestos. (ver Apéndice A)
- Definir tipos de competencias cardinales, gerenciales y específicas por áreas que se va a requerir para cada puesto, además se definieron los grados requeridos para cada competencia (Ver Apéndice B)
- Realizar el formato del requerimiento del puesto, que se envió a todos los jefes de áreas para las convocatorias laborales. (Ver apéndice C)
- Se realiza un anuncio para publicar las convocatorias de trabajo en bolsas laborales y en institutos y periódicos. (Ver apéndice D)
- Se definieron las preguntas que se iban a realizar en las llamadas filtro y en las entrevistas por competencias. (Ver apéndice E)
- Se creó un informe final en el cual se colocó un breve resumen de todo lo evaluado hasta el momento de la entrevista. (Ver apéndice F)
- Se detectó la importancia de reforzar las competencias en los trabajadores nuevos y antiguos, por ello en el mes de noviembre 2022 se implementó un taller de coaching piloto para reforzar las competencias como trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, iniciativa, energía, comunicación eficaz, entre otros.

Todos los formatos mencionados anteriormente fueron aprobados por Gerencia General, la aplicación y creación del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias significó un arduo trabajo para la autora, implicaba mucha minuciosidad lo cual fue muy valorado por los altos mandos.

Al contar con este proceso se identificó la importancia de elegir correctamente a un personal evaluando no solo estudios, conocimientos y experiencias sino también elegir a aquel postulante que se alinee con los valores de la organización y cuente con las competencias requeridas para el puesto, permitió a la empresa ser más conocida ya que en las entrevistas se contaba un poco acerca de la

empresa, sus valores organizacionales, y las posibles funciones que el postulante realizaría en caso sea seleccionado.

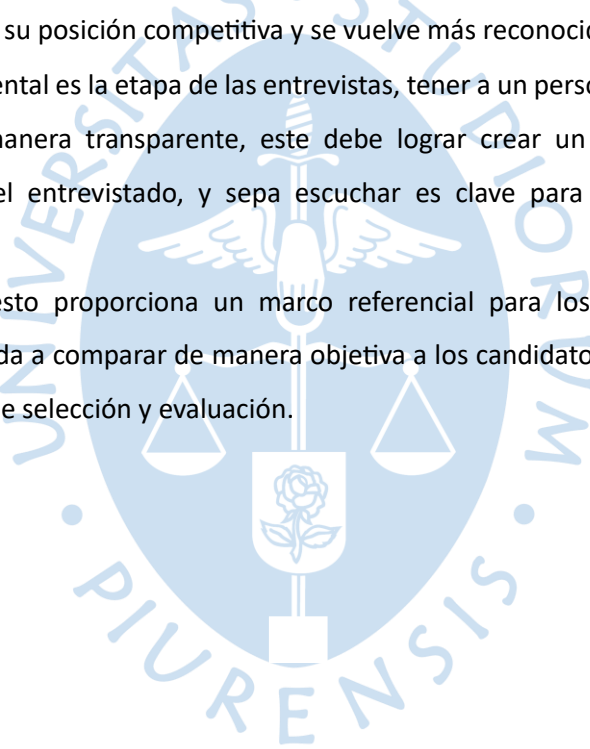
Este proyecto para la autora significó una gran oportunidad para desarrollarse como profesional en Gestión del Talento Humano, aplicar conceptos de la universidad y entender un poco más acerca del mercado laboral, conocer que motiva realmente a las personas a postular a un trabajo y pudo empatizar bastante con los postulantes.

Se espera que lo implementado y desarrollado por la autora sirva como base para las evaluaciones de desempeño por competencias, desarrollo de personas y planes de sucesión que la empresa desee aplicar en un futuro.



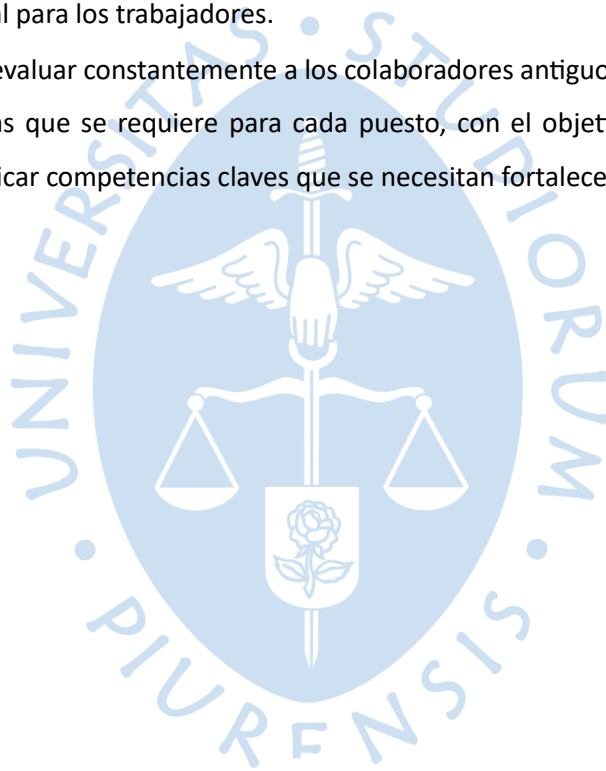
Conclusiones

- Acceder a un proceso de selección y reclutamiento por competencias promueve la retención del talento, esto se debe a que se contrata a las personas con las competencias idóneas, incrementado la probabilidad de que se adapten al puesto y experimenten satisfacción en las tareas que realicen, esto ocasiona una disminución en la rotación de personal y los gastos relacionados con la capacitación y contratación de nuevos empleados, por lo que los candidatos seleccionados obtienen mayor estabilidad y oportunidades de lograr el éxito en su trabajo.
- Existen varias maneras en que las empresas pueden generar ventaja competitiva, y una de ellas es la manera en cómo se lleva el proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones, es una pieza clave para destacarse en el mercado y afrontar desafíos, de esta manera fortalece su posición competitiva y se vuelve más reconocida por las personas.
- Un paso fundamental es la etapa de las entrevistas, tener a un personal capacitado que realice entrevistas de manera transparente, este debe lograr crear un ambiente de confianza y seguridad para el entrevistado, y sepa escuchar es clave para la selección del personal adecuado.
- El perfil del puesto proporciona un marco referencial para los reclutadores durante las entrevistas y ayuda a comparar de manera objetiva a los candidatos, sirve como guía durante todo el proceso de selección y evaluación.



Recomendaciones

- Se recomienda al encargado del área de Recursos Humanos actualizar los Manuales de Organizaciones y Funciones con el objetivo de tener la información adecuada de las funciones y características del puesto.
- Se recomienda a la organización mantener el proceso de reclutamiento y selección por competencias y estar pendientes de la creación de nuevos perfiles de puestos en caso existan.
- Implementar pruebas psicométricas en las evaluaciones del candidato con la finalidad de complementar la información de las entrevistas.
- Se recomienda continuar con los talleres de coaching y trasladarlo a todas las ciudades en donde la empresa se encuentra, de esta manera se refuerzan las competencias y crea un mejor ambiente laboral para los trabajadores.
- Se recomienda evaluar constantemente a los colaboradores antiguos y nuevos de acuerdo con las competencias que se requiere para cada puesto, con el objetivo de encontrar áreas de mejora e identificar competencias claves que se necesitan fortalecer o adquirir.



Lista de referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bohlander, G. W., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Boticas Perú. (junio de 2022). *Computrabajo*. Obtenido de <https://pe.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-tecnico-en-farmacia-tecnica-en-farmacia-san-martin-de-porres-en-san-martin-de-porres-A383A0FC2063529061373E686DCF3405#lc=ListOffers-Score6-3>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel, Editorial S.A.
- Quintanilla, J., Poal, G., Gutiérrez, S., & Sánchez-Runde, C. (2012). Retos de la Dirección de Personas: Una mirada desde la alta Dirección sobre la función de Recursos Humanos. Barcelona : PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- SÁNCHEZ – RUNDE, C. J. (1997). Dirección estratégica de Recursos Humanos. BARCELONA : IESE EDICIONES S.A.

Anexos



Anexo 1. Diccionario por competencias

Extraído del libro Diccionario de preguntas La trilogía de Alles, Martha (2010)

Competencia	Definición	Pregunta
Compromiso con la calidad en el trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño.	Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	Relátame una situación donde hubiese sido conveniente, desde su perspectiva personal, hacer algo diferente a las buenas prácticas profesionales. ¿Cómo lo resolvió? ¿Qué tipo de consecuencias (positivas y/o negativas) tuvo la posición adoptada?
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	Cuando en su trabajo o en cualquier otro lugar debe relacionarse con personas diferentes a usted, ya sea por raza, costumbres, edad, nivel educacional, sexo, inclinación sexual o cualquier otro aspecto, ¿cuál es su comportamiento?

Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	¿Por qué considera que es una persona responsable?
Perseverancia en la consecución del objetivo	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	Relátame alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otro resultado positivo por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repregunte: ¿Por qué eligió este ejemplo?
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	Relátame situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su actual/último trabajo? Describame la situación. ¿Debió optar entre variables diferentes? ¿De qué manera decidió cuál era la más adecuada? ¿Cómo evaluó sus implicaciones o consecuencias?
	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos	Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted

Comunicación eficaz	organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua.
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, sorteando presiones, contingencias y conflictos? ¿Cómo administró la problemática? ¿Qué aspectos tuvo en consideración para lograr su resolución? Cuénteme detalles acerca de la solución alcanzada.
Planeación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	¿Cómo planificas y organizas tus tareas?
Iniciativa - Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las	Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca de los métodos de trabajo establecidos en su organización o en un sector específico de ella. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?

	oportunidades que se presentan en el entorno.	
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	Cuando tiene presiones de tipo laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) relevantes, y los problemas se acumulan, ¿qué hace para resolverlos? ¿Cómo se siente cuando esto sucede? ¿Solicita ayuda a sus superiores y/o compañeros?
Dinamismo - energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	Mencione alguna situación en su trabajo (o en otro ámbito, académico, etc.) en la cual su desempeño haya sido más alto que el del promedio. ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior?
Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.	Relátame alguna situación compleja relacionada con sus estudios o algún otro ámbito en la cual usted se haya anticipado a los hechos. ¿Cómo logró detectar a tiempo lo que iba a suceder? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó su accionar en su grupo de actuación (de estudios u otro, según corresponda)?
	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción	Descríbame una situación en la que sintió haber sido un

Liderar con el ejemplo	personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable.	claro referente o guía en la actuación de sus pares o colaboradores. ¿Por qué cree que eso sucedió? ¿Cómo se sintió?
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	Piense en una situación pasada en la cual haya estado al frente de un equipo de trabajo. ¿Qué acciones llevó a cabo para consolidar al grupo como un equipo y lograr que todos sus integrantes actuarán orientados a la consecución de los objetivos comunes?
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? • Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.	Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y hábleme sobre él.

Nota. Elaboración propia tomando información del Libro Diccionario de preguntas. La triología (Alles, 2010, pp. 124 – 193).

Apéndices



Apéndice A. Ejemplo perfil del puesto para Auxiliar de Marketing

FORMATO		Código: FR-RH-03
PERFIL DEL PUESTO AUXILIAR DE MARKETING		Versión: 02
		Fecha: 10/06/2022
		Página 39 de 46
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES DE TRABAJO
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Auxiliar de Marketing UNIDAD A LA QUE PERTENECE: Oficina Administrativa		PUESTO AL QUE REPORTA: Gerencia Administrativa y Gerencia General PUESTO QUE SUPERVISA: Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO		
Gestionar las redes sociales de la empresa, identificar y determinar el target, crear estrategias de campaña de marketing digital, crear contenido de calidad en redes sociales, establecer los medios que usará para lograr los objetivos de la empresa.		
COORDINACIONES		
Coordinaciones internas: Área Administrativa, área comercial y logística. Coordinaciones externas: Ninguna		
1. REQUISITOS		
FORMACION ACADEMICA	() Secundaria completa () Técnico incompleto (x) Técnico completo	() Universitario incompleto (x) Universitario completo () Posgrado / Capacitación / Cursos
GRADO ACADÉMICO	() Ninguno, estudiante () Diplomados, cursos, etc. () Maestría (x) Carrera Técnica	(x) Bachiller () Titulado / Licenciado () Doctorado () Colegiatura profesional
CARRERAS DE PREGRADO PREFERENTES	Carreras de Comunicación de Marketing, Administración de empresas y carreras afines.	
CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	Redes Sociales, Gestión de contenidos para campañas de Comunicación y Marketing Digital, análisis de base de datos, Community Manager, Inbound Marketing, Social ADS, SEO y SEM.	
OFIMÁTICA	Microsoft Outlook (Correo electrónico) Microsoft Excel (Hojas de cálculo) Microsoft Word (Procesador de texto) Microsoft Power Point (Presentaciones) Paquete de edición gráfica ADOBE CREATIVE: (Photoshop, Illustrator, InDesing, Premier, Audition)	Intermedio Intermedio Intermedio Intermedio Intermedio
IDIOMAS	Inglés Básico	
EXPERIENCIA LABORAL	(x) Practicante / Auxiliar () Asistente () Analista / Especialista () Coordinador / Supervisor	() Jefe de área () Gerente de línea () Gerente General / Director
AÑOS DE EXPERIENCIA GENERAL (Desde la obtención de Bachiller)	6 meses a 1 año	
AÑOS DE EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA PUESTO	6 meses	
	Competencias cardinales: (Alles, 2009) Compromiso con la calidad del trabajo Ética Flexibilidad y adaptación Iniciativa Respeto	

COMPETENCIAS / HABILIDADES BLANDAS DEL PUESTO	Responsabilidad Perseverancia hacia la consecución del objetivo <u>Competencias específicas del puesto: (Alles, 2009)</u> Iniciativa Organización y planeación Trabajo en equipo Comunicación eficaz Colaboración Proactividad Tolerancia a la presión de trabajo
2. RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con las Normas Internas de la empresa. 2. Acata el cronograma de trabajo, disposiciones y políticas de la empresa que tienen que ver con el rendimiento funcional y operativo del Establecimiento en donde se desempeñe y por ende conlleva a la realización de las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos propios de la empresa. 3. Acudir al centro de trabajo correctamente uniformado y puntual 	
3. FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la administración y creación de redes sociales de la empresa. 2. Apoyar en la respuesta constante a los clientes mediante redes sociales. 3. Velar por que las estrategias de marketing digital para los diferentes proveedores se lleven de manera adecuada. 4. Reunir y analizar datos importantes de redes sociales, data web, entre otros) empleando técnicas de análisis de marketing. 5. Redactar textos para el plan de marketing digital con la finalidad de fomentar la presencia digital de la empresa. 6. Desarrollo del plan de marketing y comunicación. 7. Realizar otras funciones que Gerencia le indique. 	

EL TRABAJADOR

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Nombre	Sophia Gallardo Espejo	Jefe de RRHH	Gerencia General
Firma			
Fecha	10/06/2022		

Apéndice B. Cuadro de competencias de acuerdo con los niveles

COMPETENCIAS		NIVEL INTERMEDIO							NIVEL EJECUTIVO							NIVEL DIRECTIVO		
Competencias Cardinales	Compromiso con la calidad en el trabajo	x							x							x		
	Ética	x							x							x		
	Flexibilidad y adaptación	x							x							x		
	Iniciativa	x							x							x		
	Respeto	x							x							x		
	Responsabilidad	x							x							x		
	Perseverancia hacia la consecucion del objetivo	x							x							x		
Competencias Especificas por áreas		Inf.	Alm.	Log.	Cont.	Inv.	Vtas.	RRHH	Inf.	Alm.	Log.	Cont.	Inv.	Vtas.	RRHH			
	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Toma de decisiones								x	x			x	x	x	x		
	Comunicación eficaz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Colaboración	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		
	Manejo de crisis								x	x			x	x	x	x		
	Planificación y organización			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Iniciativa - Autonomía	x	x	x	x	x	x	x		x					x	x		
	Tolerancia a la presión de trabajo	x	x	x	x	x	x	x		x				x	x	x		
	Dinamismo - energía								x					x	x			
Productividad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Competencias Gerenciales	Vision estratégica									x	x	x	x	x	x	x		
	Liderar con el ejemplo								x	x			x	x	x	x		
	Dirección de equipo de trabajo								x	x	x		x	x	x	x		
	Liderazgo								x	x	x	x	x	x	x	x		
	Conducción de personas									x			x	x	x	x		

Leyenda	Áreas
Inf.	Informática
Alm.	Almacén
Log.	Logística
Cont.	Contabilidad
Inv.	Inventario
Vtas.	Ventas
RRHH	Recursos Humanos

Apéndice C. Formato requerimiento del puesto

Formato requerimiento de personal

Recursos Humanos

Título del puesto:

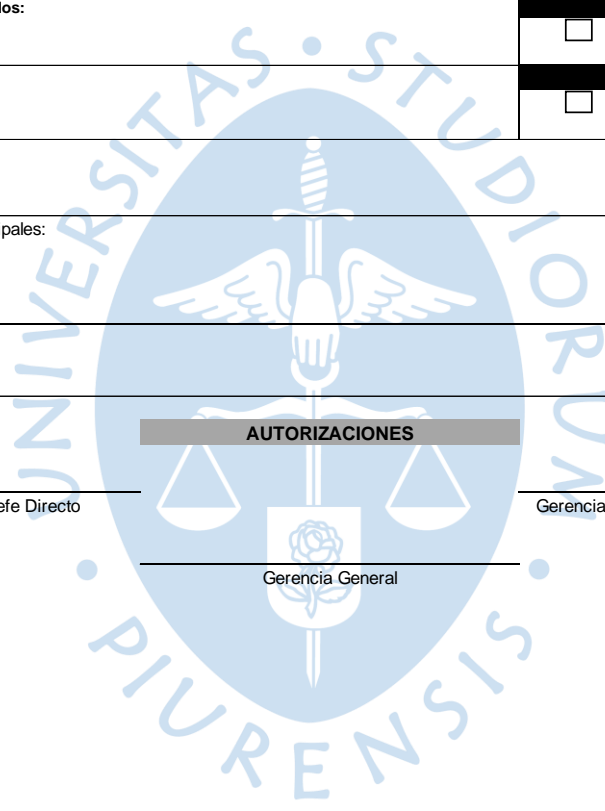
Nombre del solicitante:		Fecha de requerimiento:
Modalidad: <input type="checkbox"/> Tiempo Parcial <input type="checkbox"/> Tiempo completo		Fecha inicio de labores:
Sede/área:		Número de vacantes a cubrir:
<input type="checkbox"/> Auxiliar de venta <input type="checkbox"/> Químico <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Otro		
MOTIVO DE REQUISICIÓN		DATOS DEL PUESTO
Personal <input type="checkbox"/> Aumento de personal <input type="checkbox"/> Operación <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/> Local Nuevo <input type="checkbox"/> Nombre de las personas a reemplazar:		Nombre del puesto:
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCION		¿Disposición para viajar?
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/> Post - graduado <input type="checkbox"/>	Profesión o Especialidad: Otros títulos:	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Experiencia:		¿Disposición para rotar?
		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Otros requisitos:		¿Movilidad propia?
		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Funciones y responsabilidades principales:		
Comentarios:		

AUTORIZACIONES

Jefe Directo

Gerencia Administrativa

Gerencia General



Apéndice D. Contenido del anuncio para convocatoria laboral (Puesto: Auxiliar de venta)

Estamos en búsqueda de Auxiliares de ventas:

¡Participa en nuestro proceso de selección!

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Informar y orientar acerca de los productos médicos, farmacéuticos y de tocador que se dispensan al público.
- Dispensar medicamentos y otros productos en los establecimientos farmacéuticos de acuerdo con las indicaciones de la empresa.
- Limpiar y organizar los estantes, anaqueles y almacén del establecimiento farmacéutico, entre otros.

REQUISITOS DEL PUESTO (Computrabajo, 2022)

- Egresados y/o titulados de la carrera Técnico de Farmacia. (Indispensable).
- Experiencia mínima de tres meses en el puesto.
- De preferencia, residir cerca en la zona mencionada.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

Iniciativa – Autonomía
Puntualidad
Comunicación eficaz
Responsabilidad
Logro de objetivos
Trabajo en equipo
Atención al detalle
Respeto
Colaboración
Manejo de crisis
Organización
Tolerancia a la presión
Dinamismo - energía
Productividad

Nota. Elaboración propia

BENEFICIOS:

- Remuneración acorde al mercado.

SEDE:

- Piura

Enviar CV actualizado al siguiente correo o al número.

Apéndice E. Guía de entrevista

FORMULARIO DE GUÍA DE ENTREVISTA Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO PARA TODOS LOS PUESTOS

1. Llamada Filtro (después de revisar el CV):

Confirmación de Datos Generales:
¿Si tiene disponibilidad inmediata?
¿Trabaja actualmente?
¿Tiene todas las vacunas?
¿Tendrías alguna dificultad en trabajar de manera presencial?
¿Tiene certificado o conocimientos en ofimática (Microsoft Office)?
¿Cuánto tiempo de experiencia tienes en (puesto)?

- Coordinar fecha, hora y lugar de entrevista presencial o virtual.

2. Entrevista (después de analizar el CV):

Estableciendo confianza:
¿Qué tan difícil fue llegar a nuestras oficinas? ¿Tuvo alguna dificultad?
¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
¿Por qué le interesa este puesto?
¿Por qué elegiste estudiar la carrera de ____ (depende del puesto)?
Hábleme un poco acerca de usted
¿Qué sabes de esta empresa? ¿Qué le llamó la atención de esta empresa?
Cuénteme, porqué está interesada/o en este puesto?
¿Cómo se enteró del puesto?
¿Tiene familiares que laboran actualmente en esta empresa?
¿Cuáles son tus objetivos profesionales?
Me podría describir el mayor reto al que se ha enfrentado en un trabajo.
Mencióneme tres fortalezas y tres debilidades tuyas
Ventas: ¿Qué haría si un cliente te preguntara por un medicamento del que no ha oído hablar?
Ventas: ¿Cómo trataría a un cliente difícil y con poca paciencia?
Ventas: ¿Qué es lo primero que se le debe preguntar a un cliente antes de venderle algún medicamento?
Exploración Trayectoria profesional:
¿Cuáles fueron las principales funciones que desempeñaste?
Podría relatarme su experiencia laboral, desde su primero trabajo hasta su último o actual trabajo.
¿Cómo crees que la/lo describirían sus compañeros o sus subordinados?
Exploración posición actual:
¿Por qué dejó el último trabajo? / ¿Qué circunstancias se dieron para que se haya ido de su última empresa?
¿Qué mejoraría de la posición que tiene actualmente o que tuvo?

3. Guía de entrevista por competencias:

Entrevista Método STAR:

S: Detalla el contexto / ambiente/ antecedentes (marco): ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?

T: ¿Cuál era el reto? ¿Cuál era el problema para resolver? ¿Cuáles las expectativas que había? ¿Qué se debía hacer? ¿Cuál era el papel/rol esperado? ¿Cuál era el desafío/reto? ¿Qué se tenía que hacer bien? ¿Qué se esperaba de la persona?

A: ¿Qué acciones se puso en marcha para resolver el problema? ¿Por qué se eligieron? ¿Cómo se aplicó y que medios se utilizó?

R: ¿Qué se consiguió?, Identificar éxitos y mejoras alcanzadas con acciones tomadas (ahorros, reconocimiento, aumentos, etc.)?

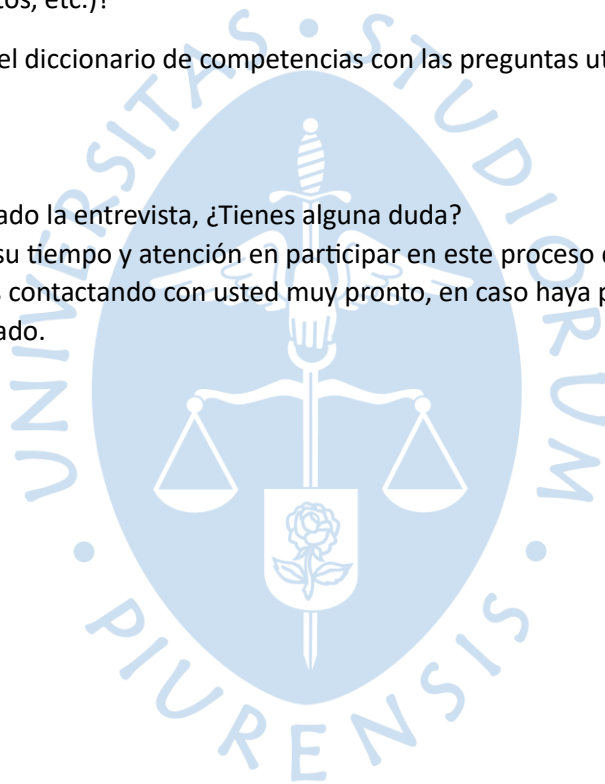
(Anexo 1 , se encuentra el diccionario de competencias con las preguntas utilizadas en las entrevistas)

4. Cierre:

Hemos terminado la entrevista, ¿Tienes alguna duda?

Agradecemos su tiempo y atención en participar en este proceso de selección.

Nos estaremos contactando con usted muy pronto, en caso haya pasado la etapa y en caso no la haya pasado.



Apéndice F. Formato de informe Post entrevista

<p>Comentarios post entrevista Formulario de evaluación para entrevistas de candidatos</p>	
---	--

Fecha: <div style="background-color: #008080; height: 20px; width: 100%;"></div>	Entrevistador: <div style="background-color: #008080; height: 20px; width: 100%;"></div>	Sede - Botica <div style="background-color: #008080; height: 20px; width: 100%;"></div>
Nombre del candidato: <div style="background-color: #008080; height: 20px; width: 100%;"></div>	Puesto para el que se lo entrevistó: <div style="background-color: #008080; height: 20px; width: 100%;"></div>	

GRADO DE COMPETENCIAS PARA AUXILIAR DE VENTAS - PERFIL DE LA EMPRESA:

COMPETENCIA	A	B	C	D	No desarrolla
Compromiso con la calidad del trabajo					
Ética/Honestidad					
Respeto					
Responsabilidad					
Perseverancia hacia la consecución de objetivos					
Trabajo en equipo					
Comunicación asertiva					
Planeación y organización					
Resolución de conflictos					

1. Resumen de Fortalezas y Debilidades
2. ¿Última empresa en la que ha trabajado? y que sucedió:
3. Comentarios/ Notas

