

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA**



**MEMORIA LABORAL**

P.E.T.A.E.N.G. – V3

**"GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
PARA PROCESOS MASIVOS DE CARGOS OPERATIVOS, DESDE  
EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA BM  
GROUP"**

**Presentado por:** Univ. Andrea Heredia Chucatiny

**Tutor Docente:** M.Sc. Marco Antonio Salazar Montecinos

La Paz – Bolivia

Noviembre, 2023

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA**

Memoria laboral:

**"GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL PARA PROCESOS MASIVOS DE CARGOS  
OPERATIVOS, DESDE EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS  
EN LA EMPRESA BM GROUP"**

Presentado por: Univ. Andrea Heredia Chucatinny

Para optar el grado académico de Licenciada en Psicología

Nota numeral: .....

Nota literal: .....

Ha sido .....

Director de la carrera de Psicología: PhD. Luis Adrian Cardozo Gutierrez

Tutor: MGr. Marco Antonio Salazar Montecinos

Tribunal revisor: M.Sc. Mary Elizabeth Peralta Garcia

Tribunal examinador: M.Sc. Alida Rocsani Huaman Valdez

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, mi amor y mi familia, dedico con gratitud esta memoria laboral en el área organizacional. Su apoyo constante ha sido mi fuerza. En cada palabra escrita, reflejo los valores que me han guiado. Inspirada por Martha Alles, quien dijo: "El proceso de selección es un arte en donde se conjugan competencia técnica, arte y ética", busco contribuir a la mejora de los entornos laborales. Agradezco a quienes son la base de mis logros y la luz en mis desafíos.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con profundo agradecimiento, quiero expresar mi reconocimiento a Dios, quien ha sido la fuente de fuerza y guía en mi memoria laboral. Agradezco de corazón al MGr. Marco Antonio Salazar Montecinos, mi tutor, por su invaluable orientación y apoyo que han sido clave en mi desarrollo profesional. A BM GROUP le agradezco por brindarme la oportunidad de aprender y crecer en un entorno estimulante, contribuyendo significativamente a mi formación. Cada experiencia vivida en esta empresa ha dejado una huella imborrable en mi trayectoria. También, quiero reconocer a TCconsultora, mi primer empleo, donde se sembraron las semillas de mi carrera. Este viaje no habría sido posible sin el respaldo y la inspiración de cada uno de ustedes. A todos, gracias por ser parte fundamental de mi camino laboral.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>7</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	7
1.1.1. ANTECEDENTES .....	7
1.1.2. Objetivo de la institución .....	8
1.1.3. Descripción del trabajo .....	9
1.1.4. Enfoque .....	10
1.1.5. Misión.....	11
1.1.6. Visión.....	12
1.1.7. Valores.....	12
1.1.8. Estructura organizacional.....	13
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>20</b>
<b>DESARROLLO LABORAL.....</b>	<b>20</b>
2.1. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL .....	20
2.1.1. Objetivo general.....	20

2.1.2. Objetivos específicos.....	20
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS .....	20
2.3. RESULTADOS ALCANZADOS .....	25
Metodología Estructurada .....	25
Segmentación de cargos .....	31
Escala.....	32
Batería de pruebas .....	35
Definición de competencias cardinales y específicas .....	35
2.4. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS .....	38
2.4.1. Lecciones aprendidas .....	38
2.4.2. Buenas prácticas .....	39
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>42</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL.....</b>	<b>42</b>
3.1. APRENDIZAJE LABORAL .....	42
3.1.1. Competencias personales .....	42
3.1.2. Competencias sociales .....	43
3.1.3. Competencias técnicas.....	45
3.2. LOGROS PROFESIONALES .....	63
3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES.....	65
3.3.1. Límites .....	65

3.3.2. Dificultades.....	66
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>68</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCION PROFESIONAL.....</b>	<b>68</b>
4.1. PLANTEAMIENTO DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL.....	68
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Imagen Institucional .....	7
Figura 2 Organigrama BM GROUP, Bolivia.....	15
Figura 3 Metodología tradicional de atracción y selección de personal .....	28
Figura 4 Metodología tradicional de atracción y selección de personal .....	29
Figura 5 Escala de evaluación.....	35
Figura 6 Batería de pruebas para evaluar cargos operativos.....	35
Figura 7 Competencias cardinales y específicas.....	37



## **RESUMEN**

La memoria laboral presentada se centra detalladamente en la gestión de atracción y selección de talento humano para procesos masivos enfocados en cargos operativos dentro de la empresa BM GROUP. En el texto, se desglosa la naturaleza y estructura de la institución, detallando sus objetivos primordiales, funciones fundamentales y la estructura organizacional que la respalda. Se señala, asimismo, el problema central que se pretende solucionar y se da un enfoque profundo al desarrollo laboral, desempeño y proyección profesional en el contexto empresarial.

La adecuada selección de personal se establece como un pilar esencial para cualquier organización, pues determina la incorporación de talentos humanos que pueden impulsar la eficiencia y productividad de la empresa. No obstante, la tarea de selección se ha tornado cada vez más desafiante ante la constante evolución societal y las dinámicas cambiantes del mercado laboral. Es importante, por ende, tener un proceso bien delineado y meticulosamente estructurado que garantice la identificación y selección de individuos no solo por su conocimiento técnico, sino también por sus habilidades interpersonales, valores y competencias.

Con esta premisa en mente, se ha diseñado y puesto en marcha una metodología robusta y eficaz que aborda el proceso de atracción y selección de personal masivo para cargos operativos, bajo el enfoque de competencias. A través de esta estrategia, se ha logrado hallar y contratar a profesionales que no solo cumplen con el perfil técnico

deseado, sino que también se alinean armónicamente con los valores, principios y cultura corporativa de BM GROUP.

El complejo proceso de atracción y selección no solo implica crear un puente entre la empresa y potenciales candidatos, sino también asegurar que estos últimos aportarán significativamente al crecimiento y consolidación del negocio. Para alcanzar este ideal, la metodología propuesta incluye una escala de evaluación bien definida que permite juzgar a los candidatos con equidad y objetividad. Esta incluye una serie de pruebas y se enfoca tanto en competencias cardinales como en aquellas específicas del cargo.

A lo largo de esta experiencia, se ha extraído lecciones valiosas: la necesidad de profundizar en psicología organizacional, la importancia de conocer diversos aspectos de la gestión de recursos humanos y la adaptabilidad requerida para perfeccionar y actualizar constantemente las metodologías de selección. Es crucial resaltar también el valor de la colaboración en equipos multidisciplinarios, donde el empoderamiento y la confianza mutua prevalecen. Mi trayecto laboral en BM GROUP se ha caracterizado por un entorno de confianza, en el que se fomenta el crecimiento tanto personal como profesional, cultivando competencias como el trabajo en equipo, la empatía y la atención al cliente.

## **SUMMARY**

The work report presented focuses in detail on the management of attraction and selection of human talent for massive processes focused on operational positions within the company BM GROUP. The text breaks down the nature and structure of the institution, detailing its primary objectives, fundamental functions and the organizational structure that supports it. It also points out the central problem that is intended to be solved and gives a deep focus on job development, performance and professional projection in the business context.

The proper selection of personnel is established as an essential pillar for any organization, as it determines the incorporation of human talents that can boost the efficiency and productivity of the company. However, the selection task has become increasingly challenging in the face of constant societal evolution and the changing dynamics of the labor market. It is important, therefore, to have a well-delineated and meticulously structured process that guarantees the identification and selection of individuals not only for their technical knowledge, but also for their interpersonal skills, values and competencies.

With this premise in mind, a robust and effective methodology has been designed and implemented that addresses the process of attracting and selecting massive personnel for operational positions, under the competency approach. Through this strategy, it has been possible to find and hire professionals who not only meet the desired technical

profile, but also harmoniously align with the values, principles and corporate culture of BM GROUP.

The complex attraction and selection process not only involves creating a bridge between the company and potential candidates, but also ensuring that the latter will contribute significantly to the growth and consolidation of the business. To achieve this ideal, the proposed methodology includes a well-defined evaluation scale that allows candidates to be judged fairly and objectively. This includes a series of tests and focuses on both cardinal competencies and those specific to the position.

Throughout this experience, valuable lessons have been drawn: the need to delve deeper into organizational psychology, the importance of knowing various aspects of human resources management and the adaptability required to constantly refine and update selection methodologies. It is crucial to also highlight the value of collaboration in multidisciplinary teams, where empowerment and mutual trust prevail. My career at BM GROUP has been characterized by an environment of trust, in which both personal and professional growth is encouraged, cultivating skills such as teamwork, empathy and customer service.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento de memoria laboral se titula "Gestión de Atracción y Selección de Personal para procesos masivos de cargos Operativos: un enfoque por Competencias en la empresa BM GROUP". Se trata de un análisis basado en la experiencia y aprendizaje de varios años en el campo de la gestión del talento humano.

El capítulo inicial brinda un panorama completo del marco institucional. En él se despliega una descripción meticulosa de la empresa, abordando sus distintas áreas de trabajo. Se presenta claramente la visión, misión, objetivos y el enfoque de la entidad, delineando su estructura organizacional y su posición en el mercado. Además, se identifica y delinea el problema principal que se abordará a lo largo del documento.

En el segundo capítulo, se da un profundo vistazo a los objetivos generales y específicos que han orientado la labor en la empresa BM GROUP durante seis años. Se enumeran las variadas funciones y responsabilidades asumidas en este periodo, específicamente en relación con el reclutamiento y selección de personal para distintos niveles de mando, ya sea en procesos individuales o masivos. Este capítulo también destaca los principales hallazgos y resultados, como las metodologías utilizadas, la escala de evaluación implementada y las competencias esenciales identificadas. No menos importante, se dedica una sección a reflexionar sobre las valiosas lecciones aprendidas y las prácticas recomendadas en la selección de personal.

El tercer capítulo se concentra en detallar el desempeño laboral en tres dimensiones: personal, social y técnica. Se exponen las habilidades y competencias que

fueron pulidas y potenciadas a lo largo del tiempo en el área de reclutamiento y gestión de recursos humanos. Este recorrido se extiende desde los fundamentos legales, como la Ley General del Trabajo, hasta las innovaciones tecnológicas que revolucionan la atracción y selección de talento. Se enfatiza, además, la evolución profesional reflejada en los logros, reconocimientos y contribuciones realizadas, así como los retos y adversidades enfrentadas.

El cuarto capítulo destaca los hitos profesionales conseguidos durante estos años, subrayando el crecimiento en habilidades y conocimientos, los ascensos y la capacidad para afrontar nuevos desafíos. Se refleja también el valor de la confianza generada y su impacto positivo en el desempeño laboral. Por otro lado, se examinan los obstáculos y limitaciones, en su mayoría externos, que han requerido adaptación y flexibilidad, marcando tanto desafíos pasados como futuros.

El quinto y último capítulo proyecta los desafíos futuros en la gestión de atracción y selección de personal en BM GROUP. Se enfatiza la continua mejora y adaptación de las metodologías, así como la internacionalización de los procesos de reclutamiento. Además, se resalta la imperante necesidad de profundizar en temas como la psicología organizacional y la potenciación de la dinámica en equipos multidisciplinarios. La finalidad es seguir elevando la calidad y efectividad en la gestión del talento humano.

## CAPITULO I

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1.Descripción de la institución

BM OUTSOURCING S.R.L. una sociedad de responsabilidad limitada constituida al amparo de las leyes bolivianas, inscrita en el Registro de Comercio concesionado a FUNDEMPRESA bajo Matrícula No. 00142010, con NIT 159168020, representada por la señora Mónica Isabel Dupleich Auza, Gerente General, comercialmente es más conocida bajo el nombre de BM GROUP.

*Figura 1 Imagen Institucional*



##### 1.1.1. Antecedentes

La empresa, fundada un día 8 de septiembre, inició sus operaciones el 12 de septiembre de 2008. Desde entonces, ha acumulado más de 14 años de experiencia y compromiso en la gestión de servicios de recursos humanos. A través de esta trayectoria, la empresa ha logrado diversificar y expandir sus operaciones, consolidando actualmente siete distintas líneas de negocio que reflejan su capacidad adaptativa y visión innovadora.

El año 2019 marcó un hito para la organización. Decidió expandir sus horizontes y establecer operaciones en Asunción, Paraguay. A pesar de ser un mercado nuevo, la empresa ha replicado la gama de servicios de alta calidad que la ha distinguido en otros mercados. Si bien la gestión principal de estas nuevas operaciones se desarrolla en

Paraguay, se cuenta con un robusto respaldo y soporte desde la matriz en Bolivia, asegurando la excelencia y eficiencia en cada proceso.

Hoy en día, la presencia de la empresa se despliega en dos países: Bolivia y Paraguay. En Bolivia, sus oficinas están estratégicamente ubicadas en las ciudades troncales de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, facilitando así una amplia cobertura y proximidad con sus clientes. En Paraguay, después de cuatro años de operaciones, ya ha establecido una presencia significativa y reconocida.

El impacto y alcance de la empresa en la industria de recursos humanos son notables. Anualmente, maneja y gestiona más de 2.300 profesionales al año. Además, ha cultivado relaciones comerciales con más de 100 clientes que representan una variedad de sectores, desde el industrial y masivo hasta el sector servicios, entre otros. Internamente, la compañía se enorgullece de contar con un equipo de más de 40 expertos multidisciplinarios, todos dedicados y comprometidos con la misión de ofrecer soluciones eficientes en el ámbito de los recursos humanos.

Con una rica historia y una visión clara hacia el futuro, la empresa continúa su compromiso de crecer, innovar y mantener la excelencia en todos sus servicios, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado y posicionándose como líder en su sector.

### **1.1.2. Objetivo de la institución**

En 2022, la empresa emprendió un significativo proceso de re-branding, reflejando una evolución y claridad en su visión y misión. Fundamental en esta



renovación es la creencia arraigada de la organización en el poder transformador del trabajo. Para la empresa, el trabajo no es solo una actividad rutinaria, sino una herramienta vital para el crecimiento personal y profesional. Es esta filosofía la que impulsa su misión de conectar a las personas con sus pasiones y vocaciones, permitiéndoles ejercer lo que genuinamente aman hacer.

Más allá de solo facilitar el empleo, la empresa aspira a ser un puente de confianza y sinergia, uniendo dos mundos: empresarios que practican una ética sólida y trabajadores que están profundamente comprometidos con su labor. Al fomentar esta conexión, no solo se busca lograr relaciones laborales fructíferas a corto plazo, sino establecer alianzas duraderas que propicien un crecimiento mutuo y sostenible. En este renovado enfoque, la empresa reafirma su compromiso de ser un catalizador en el mercado laboral, facilitando oportunidades que benefician tanto a empleadores como a colaboradores, y contribuyendo al desarrollo integral de la sociedad en la que opera.

### **1.1.3. Descripción del trabajo**

BM GROUP cuenta con siete líneas de negocio, que tienen acción dentro de la gestión de recursos humanos.

Sus líneas de negocio son:

- **BM PEOPLE:** línea de negocios que brinda servicios de Headhunting, Selección de Talentos, Consultoría y Desarrollo Organizacional Integral.
- **BM OUTSOURCING:** línea de negocios que brinda servicios de tercerización especializada de personal calificado para el cumplimiento de KPIs.

- BM TRADE: línea de negocios especializada en la gestión comercial en PDV para aumento de ventas y construcción de marca.
- BM BTL: línea de negocios especializada en actividades BTL enfocadas en conectar los productos de los clientes con sus consumidores.
- BM IMPLANT: línea de servicios que ofrece la gestión administrativa In House del personal del cliente.
- BM PAYROLL: línea de servicios que ofrece la gestión del proceso de planilla y todas las actividades relacionadas a planillas de sueldos de los clientes.
- BM ACADEMY: línea más joven de la empresa que busca el desarrollo profesional de las personas inspirando una cultura de aprendizaje continua, con soluciones de tecnología world class

#### **1.1.4. Enfoque**

Para materializar su visión y propósito, la empresa pone un énfasis especial en asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas, desde los clientes hasta los colaboradores y candidatos. Esto se concreta a través de:

- Soluciones Completas: Proporcionan respuestas holísticas que atienden las diversas demandas y retos del sector, garantizando una cobertura total de las necesidades de sus clientes.
- Enlace de Oportunidades: Establecen conexiones efectivas entre las ofertas laborales y los colaboradores que demuestran un compromiso firme, generando relaciones laborales duraderas y productivas.
- Orientación hacia Resultados: Acompañan y asesoran en la consecución de objetivos KPI's, siendo partícipes activos en el logro de metas establecidas.

Lo que verdaderamente distingue a la empresa en un mercado competitivo son cinco pilares clave:

- **Innovación Tecnológica:** Se sitúan a la vanguardia, integrando tecnología avanzada y segura, lo que les permite ofrecer soluciones ágiles y contemporáneas en su rubro.
- **Compromiso con la Calidad:** No solo ofrecen servicios, sino que inyectan calidad en cada proceso y acción. Esta dedicación se traduce en resultados excepcionales que superan las expectativas.
- **Selección de Talento:** Tras un proceso de selección riguroso y detallado, se comprometen a designar a los profesionales más aptos y adecuados para cada línea de negocio, asegurando así un rendimiento óptimo.
- **Gestión del Tiempo:** La planificación es esencial. Al formalizar un contrato, presentan a sus clientes un cronograma detallado, reafirmando su compromiso de adherirse a los plazos acordados.
- **Integridad y Cumplimiento:** La ética es el norte de su actuar. Mantienen relaciones transparentes y justas con socios de negocios, proveedores y colaboradores, construyendo un ecosistema de confianza mutua.

#### **1.1.5. Misión**

Escuchar a nuestros clientes y colaboradores para brindar soluciones integrales de manera ágil, creando oportunidades de alto valor e impacto, compartiendo los mismos valores y acompañándolos en el camino al éxito.

### **1.1.6. Visión**

Trascender como la empresa multinacional líder en servicios de outsourcing reconocida por su talento humano, ética e innovación, generando impacto social y sostenibilidad.

### **1.1.7. Valores**

Los valores fundamentales que guían cada acción y decisión de la empresa son:

- **Agilidad:** Se refiere a la capacidad de la empresa de responder y adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del mercado. Este valor subraya la importancia de ser proactivo y eficiente, asegurando soluciones oportunas y pertinentes para los clientes y las partes interesadas.
- **Innovación:** La empresa prioriza la búsqueda constante de nuevas ideas, metodologías y tecnologías. No se conforma con lo establecido y siempre busca maneras de mejorar y ofrecer soluciones vanguardistas que satisfagan las necesidades emergentes de sus clientes.
- **Sostenibilidad:** Este valor destaca el compromiso de la empresa con el desarrollo a largo plazo. Va más allá de los resultados inmediatos, enfocándose en prácticas empresariales que sean respetuosas con el medio ambiente, socialmente responsables y económicamente viables, garantizando así la viabilidad futura del negocio.
- **Ética:** La integridad y la moralidad son pilares en la forma de actuar de la empresa. Se enfoca en actuar siempre con rectitud, transparencia y honestidad, estableciendo relaciones de confianza con sus clientes,

colaboradores y socios. Este valor garantiza que todas las acciones y decisiones se toman considerando el bienestar y el respeto hacia todos los involucrados.

#### **1.1.8. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa se ha diseñado para garantizar una operatividad eficiente y una clara distribución de roles y responsabilidades. Dicha estructura se desglosa de la siguiente manera:

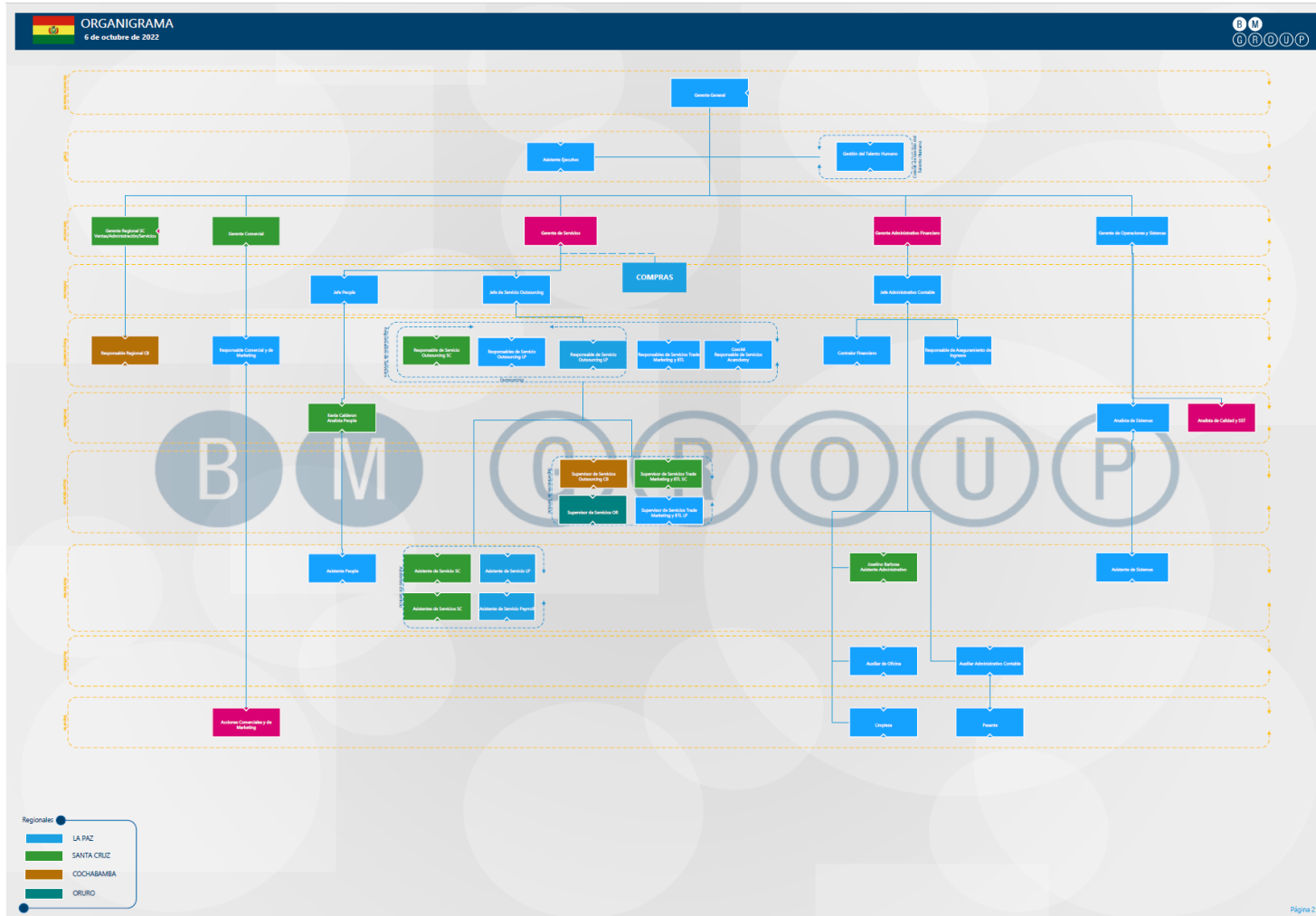
- Primera línea: Representada por la Gerencia General, que es la máxima autoridad y guía estratégica de la empresa.
- Segunda línea: Aquí se ubica el Staff, integrado por el Asistente Ejecutivo y el Comité de Gestión de Talento Humano, que a su vez comprende la Jefatura de Servicio de Outsourcing y la Jefatura de Servicio People.
- Tercera línea: Engloba a las diversas Gerencias de la empresa: Comercial, Regionales, Servicios, Administrativa Financiera, y Operaciones y Sistemas.
- Cuarta línea: Las Jefaturas tienen un papel destacado, incluyendo las de Servicio People, Servicio de Outsourcing y la Administrativa Contable.
- Quinta línea: En este nivel se hallan los Responsables de distintos servicios como Outsourcing, People, Trade Marketing y BTL, y Academy (respaldado por un comité multidisciplinario). También se incluyen roles

como el Responsable de Aseguramiento de Ingresos y el Contralor Financiero en el área Comercial y de Marketing.

- Sexta línea: Está formada por los Analistas que se desempeñan en áreas cruciales como Sistemas, Calidad y SST.
- Séptima línea: Los Supervisores juegan un papel vital en los servicios de Outsourcing y Trade Marketing y BTL, garantizando la correcta ejecución y supervisión de tareas.
- Octava línea: Se compone de Asistentes que brindan soporte en áreas como People, Outsourcing, Payroll, Sistemas, Contabilidad y Administración.
- Novena línea: Integrada por los Auxiliares, quienes cumplen funciones de apoyo en diversas áreas de la organización.
- Décima línea: La base de la estructura está conformada por el personal de Soporte, que incluye tanto a pasantes en proceso de formación como al personal encargado de tareas de mantenimiento y limpieza, vitales para el día a día de la empresa.

Este diseño organizacional refleja el compromiso de la empresa con la claridad operativa, permitiendo una comunicación fluida y una asignación de responsabilidades eficiente.

Figura 2 Organigrama BM GROUP, Bolivia



## **1.2. Identificación del problema**

Hoy en día, la atracción y selección de personal juegan un papel muy importante en la adquisición de personal para una organización, ya que esto permite el crecimiento de las empresas a través del cumplimiento estratégico de sus objetivos, por un lado tenemos al reclutamiento que implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de una organización, de modo consecuente con la respectiva selección de un profesional y que sabemos que esto es un proceso técnico por el cual nos permite identificar a las personas que cuentan con las habilidades blandas y duras requeridas para el buen desempeño laboral que un puesto determinado requiere una empresa.

Frecuentemente el proceso de atracción y selección de personal es un factor que puede determinar el desarrollo estratégico de una empresa y el cumplimiento de sus indicadores, siendo de esta manera un procedimiento importante en la gestión de Recursos Humanos. Es por esto por lo que el reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planificación estratégica de una organización para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. (Rico, 2020)

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entrecruzarse un aspecto interesante para tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” no está dando una clave. Se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización puede incorporar, si no a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar. (Alles M. , 2006, págs. 19, 20)

En la obra titulada gestión del talento en el capítulo del profesional con talento al talento organizativo, la autora dice que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Sí, por el contrario, en vez de facilitar, lo limita, no sólo la organización no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus



profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

Continúa más adelante preguntándose cómo lograr crear el talento organizativo y sugiere dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con capacidades, competencias, acordes a lo que la empresa necesita.
2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención (Alles M. , 2006, págs. 22,23)

Por esto que el reclutamiento y selección del personal es muy importante dentro de una organización, porque todo este proceso ayuda a que se pueda adquirir a los talentos humanos idóneos, según a lo que requieran en su momento, buscando lograr la eficiencia en el desarrollo de sus recursos humanos, todo esto con la finalidad de lograr una mayor efectividad en ámbito empresarial.

Además, como se observa en la sociedad, se van dando cambios a los cuales las organizaciones deben estar atentas a cumplir con las necesidades del consumidor y de la misma organización. Por lo tanto, es importante avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de la empresa e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de esta. Por tanto, sino se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la empresa una baja productividad, problemas en el clima laboral, gastos incurridos en contratación/desvinculación, capacitación, entre otros, ya que de nada sirve desarrollar una filosofía y cultura empresarial sino se tiene la estructura administrativa y de soporte que la sostenga.

Varios años ya han transcurrido desde el inicio del siglo XXI y la selección de Personas continúa siendo un tema de preocupación para las organizaciones de todo tamaño. El contexto actual fija a las nuevas reglas de juego, que son más complejas. La sociedad ha

cambiado y en el mercado laboral no siempre las personas y las organizaciones se encuentran en condiciones de realizar y firmar un acuerdo fructífero para ambos.

Los contextos de alto desempeño, globalización y otros fenómenos actuales han dificultado la selección de personas, en especial cuando se requieren ciertas calificaciones específicas.

Los perfiles requeridos, en todos los niveles, tienen el foco muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personas deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica. Las organizaciones solicitan no sólo conocimientos sino también otras capacidades. A modo de ejemplo, para muchas posiciones de base, que no requieren estudios previos significativos, como puede ser una posición de cajero en un supermercado, se requerirán una serie de capacidades, que en lenguaje técnico se dominan *competencias*, que no serán tan fáciles de encontrar. Sólo mencionar algunas, se requerirá capacidad de aprendizaje, ya que usualmente no es necesario tener experiencia previa, junto con orientación al cliente y buena comunicación, entre otras, así como motivación para trabajar, compromiso y, por qué no, ética e integridad. Conformado de este modo un perfil, la selección no sólo será compleja, sino que dejará muchas personas fuera. (Alles M. , 2006, págs. 49,50)

Es por esto la importancia de contar con un proceso de selección claro, estructurado, completo que permita lograr encontrar a las personas idóneas, ahora bien, en las organizaciones los puestos de mando medio a estratégico, tienden a tener un perfil con características puntuales, cantidad limitada de vacantes y son de baja rotación, sin embargo, en ciertos rubros y según ciertas características del Core de negocio de una organización, se dan en mandos operativos puestos con perfiles básicos, con alta cantidad de vacantes y alta rotación, entre ambas situaciones pueden darse también diferencias a nivel de condiciones laborales, lo cuál puede ser un factor que dificulte o no el proceso de selección en ambos. Además, vale la pena mencionar que, tras todo el desarrollo de la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones, consultoras e instituciones han ido estableciendo procedimientos claros para realizar proceso de reclutamiento y selección para aquellas situaciones donde se requieren una a dos vacantes, sin embargo, no se encuentra un

proceso claro y determinado para aquellas situaciones donde se requieren más de 10 vacantes de manera simultánea.

Entonces, durante el trabajado desarrollado en la empresa BM GROUP, se ha podido desarrollar el procedimiento y la estructura para llevar a cabo un proceso de atracción y selección de personal masivo, de cargos operativos y bajo el enfoque de competencias.

## **CAPITULO II**

### **DESARROLLO LABORAL**

#### **2.1. Objetivos de la intervención laboral**

A continuación, los objetivos de la intervención laboral

##### **2.1.1. Objetivo general**

Determinar una metodología efectiva de atracción y selección de personal para procesos masivos (superior a 10 vacantes por cubrir) para cargos operativos, desde el enfoque por competencias en la empresa BM GROUP.

##### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Definir los procedimientos para la atracción y selección de personal masivo, para cargos operativos.
- Segmentar los cargos operativos aplicables a la metodología a desarrollar.
- Establecer las escalas de evaluación y sus definiciones para realizar la evaluación curricular y psicométrica.
- Determinar la batería de pruebas psicométricas y las competencias cardinales y específicas para cargos operativos.

#### **2.2. Descripción de las funciones y tareas**

Mi trayectoria en la empresa BM GROUP se ha estructurado en tres etapas distintas, cada una con sus propias responsabilidades, desafíos y aprendizajes:

##### *Primera Etapa: Analista People*

Mi inicio en BM GROUP fue como Analista People, una experiencia que me sumergió en un proceso de adaptación y aprendizaje continuo. Desde el principio, tuve la

encomienda de entender y adaptarme a la esencia de los servicios que ofrece la empresa, lo que requirió una inmersión profunda en múltiples aspectos del ámbito laboral.

Adquirí conocimientos sólidos sobre normas laborales, lo que me brindó una perspectiva más clara sobre la variedad de contratos y condiciones laborales existentes. Además, tuve que detallar y entender a fondo las particularidades y necesidades de los diferentes clientes con los que BM GROUP mantiene relaciones comerciales.

Pero este período no solo estuvo enfocado en el aprendizaje teórico. Fue esencial integrarme y ser parte activa de la cultura organizacional. Abrazar y comprender la metodología de trabajo de BM GROUP no solo me permitió ser un miembro funcional del equipo, sino que también me brindó la oportunidad de liderar y participar en proyectos significativos. En este sentido, estuve al frente de procesos de selección tanto a nivel operativo como a nivel medio, lo que me permitió tener un contacto más directo con los candidatos y entender sus aspiraciones y competencias.

Dentro de mis logros en este período, destaco mi capacidad para innovar y proponer mejoras en los servicios que ofrece la empresa. Estas innovaciones y propuestas tenían un objetivo claro: impulsar la eficiencia y mejorar la organización dentro del área.

A medida que avanzaba en mi rol, pude hacer una introspección, identificando mis fortalezas y las áreas en las que necesitaba trabajar más. Este proceso de autoevaluación y autodescubrimiento me permitió afinar habilidades esenciales para mi desarrollo profesional y estar listo para enfrentar desafíos más grandes en el futuro.

Uno de los momentos más destacados de esta etapa fue tener la responsabilidad de liderar proyectos de selección de personal a gran escala. Este rol me puso en una posición en la que fortalecer relaciones con nuestros clientes se convirtió en una prioridad. Además, un hito que marcó un antes y un después en mi experiencia fue la introducción y adaptación a los procesos de selección en Paraguay. Esta nueva geografía y cultura representó un desafío, pero al mismo tiempo resultó ser una experiencia enriquecedora que amplió mi perspectiva y me equipó con herramientas y habilidades únicas.

### *Segunda Etapa: Responsable People*

Al asumir un rol que comprendía responsabilidades en dos países distintos, Bolivia y Paraguay, me encontré navegando por un océano de desafíos sin precedentes. Esta posición no solo implicaba entender y adaptarse a dos culturas empresariales y nacionales diferentes, sino también administrar y liderar a equipos en distintas geografías.

Me fue encomendada la dirección de la línea de servicio "People". Esto significó que ya no solo era parte de los procesos, sino que ahora tenía la responsabilidad de moldear y dirigir la dirección estratégica de esta área. Bajo mi supervisión, la empresa comenzó a ofrecer pequeñas consultorías especializadas, abordando áreas clave como la descripción de puestos, la evaluación del clima laboral y la evaluación de desempeño. Estos servicios se diseñaron pensando en las particularidades y necesidades de ambos mercados, lo que sumó una capa extra de complejidad a mi labor.

Una de las responsabilidades cruciales en esta nueva posición fue la coordinación con los equipos de ambos países. Supervisar y garantizar la eficiencia y cohesión de los procesos a nivel nacional se convirtió en un pilar de mi día a día. Esta tarea no solo se limitó a la

operación interna, sino que se expandió a la relación con clientes y proveedores, buscando siempre maximizar la eficiencia y calidad de nuestro servicio.

Los logros que alcancé durante esta etapa no solo reflejaron el crecimiento del área "People" sino también mi desarrollo personal y profesional, sentando las bases para una tercera etapa en la empresa que prometía ser aún más desafiante.

Pero, sin duda, uno de los aspectos más enriquecedores de esta etapa fue la oportunidad de diversificar y expandir mi espectro de funciones. No solo me limité a las tareas administrativas y de supervisión: también tuve la oportunidad de sumergirme en el mundo de las capacitaciones, convirtiéndome en un punto de referencia y asesor para ejecutivos en temas de empleabilidad. Además, representé a la empresa en ferias laborales, lo que me permitió interactuar directamente con potenciales candidatos y clientes. Y, por último, asumí la gestión de presupuestos para el área, garantizando que cada inversión y gasto estuviera alineado con nuestra visión y objetivos a largo plazo.

### *Tercera Etapa: Jefe People*

Con la promoción a un puesto de mayor jerarquía en BM GROUP, no solo se incrementó la cantidad de personas bajo mi supervisión, sino que también se ampliaron y diversificaron las responsabilidades que debía asumir. Esta nueva posición requería una visión más amplia y estratégica de la empresa, y por ende, me vi en la necesidad de cultivar y afinar habilidades clave para gestionar con eficacia.

Una de las capacidades más críticas que desarrollé fue el liderazgo. La gestión de equipos transnacionales exige un liderazgo que entienda y respete las diversidades culturales y operativas de cada país. Además, el empoderamiento y la construcción de

confianza entre los miembros del equipo se convirtieron en prioridades esenciales para garantizar la sinergia y eficiencia en el trabajo diario. La colaboración y el trabajo en equipo fueron fundamentales para enfrentar y superar los desafíos que se presentaron.

En este rol elevado, era imperativo que dirigiera con precisión y eficacia la línea de servicio en ambos países, Bolivia y Paraguay. Esta responsabilidad trascendía la simple supervisión de tareas, ya que ahora tenía la responsabilidad completa sobre los resultados obtenidos, y de garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

La innovación y la mejora continua en los procesos de selección se convirtieron en pilares de mi gestión. El objetivo siempre fue elevar los estándares, buscando optimizar cada etapa del proceso y asegurando que el equipo estuviera en la vanguardia de las mejores prácticas.

Mi experiencia en BM GROUP, sumada a la formación y aprendizaje continuo, me ha dotado de competencias esenciales en el ámbito de recursos humanos:

**Estrategias Transnacionales Personalizadas:** La gestión de procesos de selección que trascienden fronteras requiere un enfoque estratégico que pueda adaptarse a las singularidades de cada contexto. BM GROUP se esfuerza en invertir adecuadamente en diseñar tácticas que respondan a estos desafíos, garantizando la atracción de talento de calidad en cualquier geografía.

**Selección Detallada y Centrada:** El reconocimiento de perfiles adecuados es esencial. No se trata solo de identificar habilidades técnicas, sino de encontrar candidatos que resonaran con la cultura y visión de nuestros clientes. Este proceso detallado se logra mediante evaluaciones rigurosas y entrevistas exhaustivas.



Liderazgo Centrado en la Excelencia: La filosofía de BM GROUP pone énfasis en un liderazgo que inspira y motiva. No solo se trata de cumplir metas, sino de hacerlo con integridad, eficiencia y creatividad. Esta forma de liderazgo fomenta la colaboración, el compromiso y la superación continua.

Formación Continua en Recursos Humanos: El dinamismo del sector de recursos humanos exige una formación constante. En BM GROUP, se incentiva y promueve la actualización regular, garantizando que el equipo se mantenga al día con las tendencias y avances más recientes. Esta dedicación no solo ofrece un servicio superior a los clientes sino que también brinda oportunidades de crecimiento profesional a todo el equipo.

### **2.3. Resultados alcanzados**

Los resultados obtenidos que se pueden resaltar y enfatizar en la Atracción y Selección de Personal para procesos masivos de cargos operativos, desde el enfoque por competencias son:

#### **Metodología Estructurada**

Uno de los mayores logros alcanzados ha sido la creación e implementación de una metodología meticulosamente estructurada para la atracción y selección masiva de personal, específicamente en cargos operativos. Esta estrategia no solo ha demostrado ser eficaz en términos de velocidad, cubriendo hasta 10 vacantes en un período ajustado, sino también en calidad. Hemos asegurado que cada candidato seleccionado no solo tenga las habilidades técnicas necesarias para el puesto, sino que también refleje las competencias esenciales que cada cargo demanda. La finalidad de esta precisión en la selección es garantizar que las empresas puedan avanzar de manera efectiva hacia sus metas y visiones organizacionales.

La adecuada selección de personal es un factor crítico en el éxito de cualquier organización, y las repercusiones de una contratación precisa y asertiva se manifiestan en numerosas áreas:

**Selección del Talento Apropiado:** A través de herramientas modernas y avanzadas, como las pruebas psicotécnicas y las entrevistas especializadas, podemos ir más allá de los currículums y las certificaciones. Estas herramientas nos permiten identificar a aquellos candidatos que, además de cumplir con las calificaciones académicas y profesionales, resonarán con la cultura y el ethos de la empresa.

**Sincronía de Valores y Cultura:** Un proceso de selección bien diseñado no solo evalúa habilidades, sino también valores y actitudes. Al identificar a candidatos que genuinamente aprecian y reflejan la cultura de la empresa, se asegura una integración más fluida, lo que a su vez conduce a empleados más felices, leales y productivos.

**Desarrollo de un Repositorio de Talento:** Aunque es inevitable que no todos los candidatos se ajusten a la vacante inmediata, es crucial reconocer el potencial a largo plazo. Mantener relaciones con estos candidatos y construir una base de talento potencial nos da una ventaja competitiva cuando surgen nuevas oportunidades.

**Impulso al Crecimiento y la Innovación Empresarial:** Contratar no se trata solo de llenar vacantes. Se trata de identificar a aquellos individuos que tienen el potencial para llevar a la empresa a nuevos horizontes, ya sea a través de innovaciones, nuevas perspectivas o habilidades únicas. Esta visión proactiva en el proceso de selección asegura que la empresa no solo mantenga su ritmo actual, sino que también esté equipada para enfrentar desafíos futuros y explorar nuevas oportunidades.

Finalmente, es esencial reconocer que la correcta selección de personal es una inversión. Una inversión en el futuro de la empresa, en su cultura y en su capacidad para enfrentar y superar los retos del mañana. En este sentido, la metodología se presenta como una herramienta vital para garantizar el retorno de esta inversión. (Marcasco, 2022)

Es esencial contrastar la metodología tradicional con la desarrollada para comprender sus ventajas y adaptabilidad. Mientras que las prácticas convencionales pueden tener un enfoque más generalizado, la metodología diseñada se caracteriza por su enfoque en competencias y su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral y las necesidades específicas de las empresas.

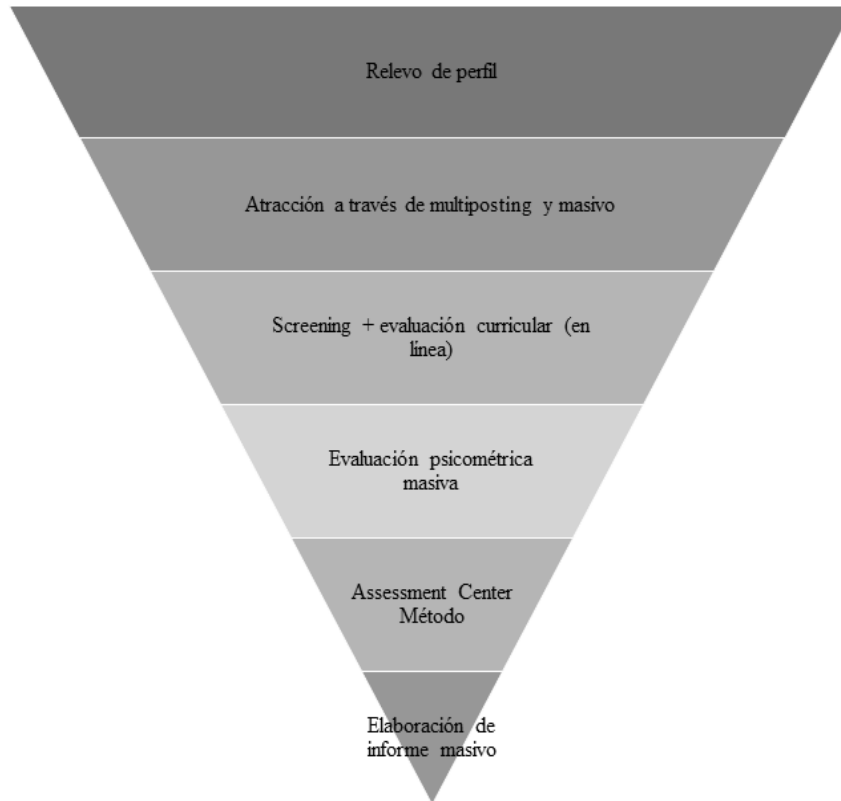
Figura 3 Metodología tradicional de atracción y selección de personal

### METODOLOGIA TRADICIONAL DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Figura 4 Metodología tradicional de atracción y selección de personal

## METODOLOGIA DESARROLLADA PARA ATRACCION Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN SOLICITUDES MASIVAS (MAS DE 10 VACANTES) DE CARGOS OPERATIVOS



\*Metodología desarrollada por Andrea Heredia Chucatin y propiedad de la empresa BM GROUP

En el relevo de perfil se pretende conocer a detalle el perfil del puesto a nivel conocimientos, competencias y otras características trascendentales para la empresa.

La estrategia de atracción se basará en el perfil, pero como común denominador deberá hacerse un multiposting en todas las RRSS, medios de prensa, comunicados con instituciones o universidades con las que se tenga convenios, con el fin de hacer una difusión masiva y llegar a la mayor cantidad de personas. Dentro de la estrategia se debe estructurar el medio de recepción este debe permitir un manejo de data sencillo, puede utilizarse un forms de Google para esto, de esta manera tendremos una recepción ordenada, con información que necesitamos y en una base de datos.

En el screening bajo la misma manera de manejar un forms de Google y tras un filtrado inicial, se validarán los datos más importantes del perfil, así como pueden ser condiciones laborales y algunos conocimientos básicos o re validar algún punto de la curricular.

Una vez recibidas las respuestas se podrá identificar a los perfiles con mayor potencial, los cuales podrán ser evaluados sea presencial o virtualmente, en caso de ser presencial se requerirá un espacio adecuado para la aplicación de la prueba o si se tiene un software de apoyo se lo puede hacer en línea. Una vez se tienen los resultados se analizan y se pasa al siguiente paso.

Para poder validar las competencias se estructura se trabaja con la metodología de Assessment Center la cual permitirá evaluar comportamientos, se debe considerar que esta debe ser amigable y no debe ser desafiante, en este último caso este factor podrá influir negativamente en los resultados, a este paso se suma que deben estar presentes las personas que toman la decisión de contratación pero solo como observadores, al finalizar se cruzara información y finalmente pasaremos a un análisis integral y la elaboración de un informe masivo en Excel con los resultados para que la empresa en base a este documento tome la decisión de contratación.

El mundo actual se mueve a un ritmo acelerado, y las empresas que desean mantenerse a la vanguardia necesitan adoptar y adaptarse a las tecnologías emergentes, en particular aquellas centradas en la comunicación. Al adoptar la metodología que hemos descrito, se hace evidente la imperativa necesidad de integrar herramientas avanzadas de comunicación para gestionar eficientemente la atracción y selección de personal.

Estas herramientas, más allá de ser meros canales de comunicación, se convierten en facilitadores esenciales que aseguran la transmisión de información de manera estructurada, coherente y, sobre todo, oportuna. En un proceso que involucra múltiples etapas y participantes, la posibilidad de malentendidos o información perdida puede llevar a errores costosos. Por ello, contar con plataformas que permitan la centralización y distribución efectiva de la información es primordial.

La comunicación eficaz, garantizada por estas herramientas, no solo refuerza la coordinación entre equipos y departamentos, sino que también abre las puertas para una retroalimentación constante. Esta retroalimentación, ya sea de candidatos, empleados o clientes, proporciona una perspectiva valiosa que puede ser utilizada para refinar y mejorar procesos continuamente.

Adicionalmente, en un entorno donde los cambios son constantes y a menudo impredecibles, la capacidad de adaptación se convierte en un activo invaluable. Las herramientas de comunicación modernas ofrecen la posibilidad de reaccionar ante contingencias de manera ágil, facilitando la toma de decisiones basadas en datos actualizados en tiempo real. Esta capacidad de respuesta rápida no solo minimiza los riesgos, sino que también maximiza las oportunidades, permitiendo a la empresa mantenerse un paso adelante en su mercado.

Finalmente, al implementar herramientas de comunicación avanzadas en la metodología, no solo se optimiza el proceso en sí, sino que también se potencia la calidad de los resultados. Se garantiza que los candidatos seleccionados sean realmente los más idóneos y que el proceso se realice en plazos más cortos, lo que se traduce en ahorro de tiempo y recursos para la organización.

En resumen, en el complejo escenario empresarial contemporáneo, la comunicación efectiva, potenciada por herramientas tecnológicas modernas, es la columna vertebral que soporta y fortalece cualquier metodología, asegurando su éxito y eficiencia.

### **Segmentación de cargos**

La metodología desarrollada permitió una segmentación de los cargos operativos a los que es aplicable, siendo los cargos de:

- Activadores
- Agente de Call Center
- Asistente de Almacenes y Logística
- Asistente de Distribución
- Asistente de Eventos
- Atención al Público
- Auxiliar de Almacén
- Auxiliar de Bodega
- Ayudante de Carpintería
- Azafata o Modelo
- Bodeguero

- Cajero
- Chofer
- Desarrolladores de Marca
- Distribuidor
- Estibador
- Recaudadores de fondos
- Impulsadora(s)
- Mercaderista
- Operador
- Operador Industrial
- Operario
- Operario de Acondicionamiento
- Operario de Empaque
- Operario de Fabricación
- Operario de Producción
- Preventista
- Promotores de venta
- Reponedor
- Vendedor
- Volanteros

### **Escala**

La tarea de reclutamiento ha sido históricamente uno de los desafíos más grandes que enfrentan las empresas. La necesidad de contar con un equipo talentoso, que refleje y



promueva la cultura y objetivos de una organización, es crucial para su éxito. En este contexto, la adopción de una escala estructurada emerge como una herramienta valiosa y necesaria.

Esta herramienta trasciende la simple evaluación superficial y proporciona un marco detallado para examinar las múltiples dimensiones de un candidato: sus habilidades técnicas, competencias interpersonales, experiencias previas y más. La implementación de una escala estructurada no solo está arraigada en la necesidad de una evaluación meticulosa, sino también en garantizar la justicia y equidad del proceso.

Los beneficios de este enfoque estructurado son múltiples:

**Priorización de la Objetividad:** La subjetividad y los sesgos inconscientes pueden desvirtuar fácilmente un proceso de selección. Una escala de evaluación establece parámetros claros que actúan como un escudo, protegiendo el proceso de inclinaciones personales y garantizando una evaluación basada en méritos tangibles.

**Uniformidad en la Evaluación:** Es vital que cada candidato reciba una consideración equitativa. Ya sea que el proceso involucre a uno o múltiples reclutadores, la escala asegura una uniformidad en la interpretación y evaluación, lo que consolida la equidad.

**Transparencia en las Metas:** En el ámbito del reclutamiento, la comunicación clara es primordial. Una escala bien definida actúa como una brújula, guiando tanto a los reclutadores como a los candidatos hacia las metas y criterios de evaluación. Esto elimina ambigüedades y fortalece la confianza en el proceso.

**Decisiones Bien Fundamentadas:** En la competitiva arena del talento, tomar decisiones informadas es esencial. La escala proporciona una base sólida y coherente sobre

la cual basar las decisiones de contratación, asegurando que cada selección esté respaldada por datos concretos y análisis detallado.

**Optimización del Proceso:** El tiempo es un recurso invaluable. Con criterios preestablecidos, los reclutadores pueden filtrar, evaluar y seleccionar candidatos de manera más rápida y precisa, mejorando la eficiencia del proceso.

**Realimentación Clara y Constructiva:** Los candidatos valoran y aprecian la retroalimentación. Armados con una escala de evaluación, los reclutadores pueden ofrecer comentarios específicos, ayudando a los candidatos a comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

En última instancia, la implementación de una escala estructurada en el proceso de reclutamiento refleja una evolución en la manera en que las organizaciones abordan la adquisición de talento. Va más allá de simplemente buscar candidatos aptos; busca garantizar que cada contratación esté alineada con el ethos y las ambiciones de la empresa. Esta herramienta, en su esencia, combina equidad, claridad y eficiencia, asegurando que las empresas se beneficien de un proceso de selección no solo meticuloso sino también justo. Con ello, se sientan las bases para la construcción de equipos cohesionados, alineados y preparados para impulsar el éxito organizacional.

La escala establecida en este proceso de Atracción y Selección de Personal para procesos masivos de cargos operativos, desde el enfoque por competencias es:

Figura 5 Escala de evaluación

Critorio	Nivel cualitativo	Nivel cuantitativo
A	Sobresaliente	91 a 100
B	Desarrollado	76 a 90
C	En desarrollo	51 a 75
D	Mínimo	0 a 50

## Batería de pruebas

Se determino la batería de pruebas a aplicar que es la siguiente:

Figura 6 Batería de pruebas para evaluar cargos operativos

PRUEBA	Personalidad	Inteligencia	Comportamiento	Valores
	PIPG (GORDON)	RAVEN	Cleaver	Allport
<b>D E S C R I P C I Ó N</b>	Prueba que evalúa la personalidad del individuo mediante 9 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona, consta de 38 preguntas.	Prueba no verbal diseñada para medir la capacidad intelectual general del sujeto, constituido por 60 tareas en 5 sub test con el nivel ascendente de complejidad.	Prueba psicotécnica que se utiliza para evaluar las tendencias de comportamiento de una persona, y cómo estas pueden afectar su desempeño en el trabajo. Se basa en la teoría DISC, una teoría psicológica que clasifica los patrones de comportamiento en cuatro categorías principales. Constituido por 24 grupos de 4 palabras	Prueba que mide los principios y valores morales que rigen la conducta del individuo, constituido por 40 grupos de 2 frases.
<b>M E D I C I Ó N</b>	Autonomía, Sociabilidad, Propensión al riesgo, Orientación al logro y Tolerancia al estrés	Observación, Comparación, Pensamiento Racional	Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento	Valor económico, Valor estético, Valor teórico, Valor político, Valor social y Valor religioso
<b>D U R A C I Ó N</b>	20 a 25 min	30 a 40 min	10 a 15 min	15 a 20 min

## Definición de competencias cardinales y específicas

También se determinaron las competencias cardinales y específicas, para esto es necesario incluir a continuación algunas definiciones de conceptos relacionados.

## **Definiciones**

- Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. (Alles M. A., La trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias, 2009, pág. 74)

En este sentido las competencias cardinales y específicas son:

Figura 7 Competencias cardinales y específicas

COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA	DEFINICION GENERAL	CRITERIO	DEFINICION SEGÚN EL CRITERIO
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	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. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	<b>D</b>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.
<b>Respeto</b>	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 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.	<b>C</b>	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICION GENERAL	CRITERIO	DEFINICION SEGÚN EL CRITERIO
<b>Colaboración</b>	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.	<b>C</b>	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
<b>Dinamismo - Energía</b>	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.	<b>C</b>	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
<b>Productividad</b>	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.	<b>B</b>	Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.

(Alles M. A., La trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias, 2009, págs. 129, 142, 170, 177, 188)

## **2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas**

### **2.4.1. Lecciones aprendidas**

A lo largo de mi trayectoria profesional, he cosechado numerosas lecciones, las cuales han moldeado mi entendimiento y enriquecido mi expertise en el ámbito organizacional.

Algunas de estas lecciones son:

- **Profundización en Psicología Organizacional:** He ampliado mis conocimientos en psicología organizacional, abarcando aspectos como gestión administrativa del talento humano, que involucra desde contrataciones y legislación hasta dotación de equipos de protección personal y modalidades de trabajo. Asimismo, he adentrado en el desarrollo organizacional, comprendiendo la dinámica de atracción de talento, evaluación de desempeño, gestión del cambio y otros elementos cruciales.
- **Especialización en Atracción y Selección:** He perfeccionado mis habilidades en elaboración de perfiles, estrategias de difusión de convocatorias, evaluación curricular, pruebas psicométricas y entrevistas de diversas índoles. La verificación de referencias y la creación de informes psicolaborales han sido cruciales para obtener una comprensión integral de cada candidato.
- **Metodologías Personalizadas:** He aprendido a diseñar y adaptar metodologías de atracción y selección de manera personalizada según las necesidades específicas de cada cliente, considerando la industria, el rol y el nivel de responsabilidad.
- **Innovación y Adaptabilidad:** Adecuar metodologías y enfoques ha sido esencial para satisfacer el principal objetivo de ofrecer el mejor talento humano. Esto ha involucrado desarrollar competencias como la innovación, planificación, comunicación y negociación.

- **Asesoramiento Estratégico:** Con la experiencia adquirida, he asesorado a clientes para formular perfiles coherentes y valiosos para sus organizaciones, garantizando una alineación estratégica.
- **Inteligencia de Mercado:** A través de los años, he llegado a conocer la rica diversidad de perfiles en el mercado laboral, entendiendo sus necesidades, comportamientos y aspiraciones.
- **Resolución de Contingencias:** Ante imprevistos en un proceso de selección, he aprendido a proporcionar soluciones rápidas y efectivas, priorizando la calidad y eficacia del servicio.
- **Trabajo Interdisciplinario:** Colaborar con equipos multidisciplinarios ha ampliado mi perspectiva, comprendiendo cómo el desempeño de mi área impacta en la empresa en su totalidad.
- **Liderazgo y Empoderamiento:** Reconocer y valorar al equipo de trabajo es fundamental. He aprendido a empoderar a cada integrante, fomentando su crecimiento y, a su vez, beneficiando al conjunto.
- **Habilidades Sociales:** La diplomacia y asertividad son esenciales en la comunicación, tanto con clientes internos como externos. He aprendido a equilibrar la firmeza y la cortesía para establecer relaciones profesionales constructivas.

#### **2.4.2. Buenas prácticas**

La implementación de una metodología enfocada en la atracción y selección de personal para cargos operativos, basada en competencias, ha demostrado ser trascendental en la optimización de resultados. Según los datos recopilados, esta aproximación no solo permitió reducir el tiempo de cobertura de 10 o más vacantes sino que también garantizó la

calidad de los seleccionados, evidenciando a su vez una reducción en el índice de abandono laboral.

Una planificación estratégica y meticulosa desde el comienzo de los procesos masivos, junto con la consolidación de acuerdos sólidos y transparentes con los clientes, ha sido esencial para reforzar la relación cliente-consultora. Esta alianza no solo facilita la fidelización de clientes actuales, sino que también abre puertas para la adquisición de nuevos socios comerciales.

Además, es vital llevar a cabo un análisis exhaustivo en cada etapa del proceso de selección, lo que posibilita la identificación de candidatos de alto potencial. Este enfoque requiere una meticulosa atención al detalle y un agudo pensamiento analítico. Cumplir rigurosamente con la metodología establecida garantiza la efectividad del proceso de selección. En este contexto, las verificaciones laborales y la solicitud de documentos corroborativos se vuelven esenciales para asegurar la integridad y veracidad de la información proporcionada por los candidatos, minimizando así potenciales riesgos para la organización.

Una comunicación fluida y en sintonía entre el solicitante, los candidatos y el equipo de trabajo es un pilar fundamental en cualquier proceso de selección. Esta dinámica colaborativa, basada en la confianza y el entendimiento mutuo, crea un ambiente propicio para la emergencia de ideas vanguardistas y soluciones creativas. Además, este clima favorece la toma de decisiones informadas, fundamentadas en un entendimiento amplio y compartido de las necesidades y objetivos de la organización. Las negociaciones, bajo este enfoque, se tornan más productivas y orientadas al beneficio mutuo, potenciando la construcción de relaciones laborales duraderas y de calidad. En resumen, la armonía y



cooperación en la interacción de estos actores no solo optimiza el proceso de selección, sino que eleva la calidad del resultado final, sobrepasando las metas y visiones iniciales.

Por último, es imperativo subrayar la importancia de la formación continua en el ámbito de recursos humanos, y en particular, en selección de personal. El mundo laboral es dinámico y está en constante evolución, influenciado por cambios generacionales, contextos políticos, fluctuaciones económicas y desafíos inesperados como pandemias. Por tanto, permanecer actualizado y adaptarse a estas variables es crucial para garantizar un desempeño laboral de vanguardia y eficaz.

## **CAPITULO III**

### **DESEMPEÑO LABORAL**

#### **3.1. Aprendizaje laboral**

A lo largo de mis seis años como parte integral del equipo de BM GROUP, he sido beneficiario de una rica experiencia formativa en un ambiente laboral que destaca por su confianza y compañerismo. Esta cultura organizacional, centrada en el apoyo mutuo y la colaboración, ha sido la plataforma desde la cual he podido enfrentar y superar diversos desafíos profesionales. Cada tarea asumida y cada proyecto emprendido se transformaron en oportunidades únicas de aprendizaje y desarrollo. Estas experiencias, más allá de fortalecer mis habilidades técnicas, han nutrido mi crecimiento personal, inculcándome valores, resiliencia y una visión amplia sobre la importancia del trabajo en equipo. En BM GROUP, los desafíos no solo son metas que alcanzar, sino también peldaños que permiten alcanzar una versión más preparada y enriquecida de uno mismo.

##### **3.1.1. Competencias personales**

A lo largo de mi trayectoria en BM GROUP, mi crecimiento y desarrollo personal no solo estuvieron enmarcados por la adquisición de habilidades técnicas, sino también por la evolución de mis competencias interpersonales. La dinámica del trabajo en equipo y la interacción con profesionales de diversas disciplinas enriquecieron mi perspectiva y me enseñaron la importancia de la adaptabilidad y la colaboración.

Interactuar directamente con clientes, tanto internos como externos, me brindó una comprensión más profunda de las diferentes facetas de la gestión de recursos humanos. Cada encuentro, cada consulta y cada desafío se convirtieron en peldaños que me llevaron a un

nivel superior de madurez profesional y personal. Estas experiencias me enfrentaron a situaciones complejas, afianzando mi resiliencia y aumentando mi confianza en mis propias capacidades.

El estar constantemente en contacto con personas de diversas realidades me enseñó a ejercer una empatía genuina. Cada individuo que se cruzaba en mi camino venía con su propio conjunto de necesidades y aspiraciones. A pesar de las presiones o del estrés inherente a mi rol, aprendí la importancia de brindar siempre un trato respetuoso y comprensivo.

Asimismo, al asumir roles de liderazgo, me empapé en un aprendizaje profundo y continuo. Lograr objetivos de alta calidad, orientando y coordinando un equipo, requiere una comprensión profunda de cada miembro y sus motivaciones. Esta responsabilidad me llevó a un autoexamen constante, reconociendo áreas de mejora y trabajando en ellas para ser un líder más eficaz y motivador.

El involucrarme en el área de recursos humanos, y en particular, la interacción cercana con el Ministerio de Trabajo y la Ley General del Trabajo, no solo amplió mis conocimientos técnicos, sino que también reforzó mi compromiso ético y social. Reconocí la relevancia de cumplir con las normativas y cómo estas pueden impactar positivamente en la vida de los trabajadores. Fue gratificante ser parte de un proceso que ofreció oportunidades laborales serias y formales a muchos, demostrando que hay empresas que realmente valoran y se preocupan por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

### **3.1.2. Competencias sociales**

A lo largo de mi experiencia laboral, logré fortalecer notablemente mi habilidad para trabajar en equipo. Aprendí que cada integrante, tanto dentro de mi área como en equipos

interdisciplinarios, aporta un valor único al conjunto. La comunicación asertiva y la empatía se convirtieron en herramientas esenciales, permitiéndome entender los ritmos de trabajo, estilos de aprendizaje y formas de enfrentar desafíos de cada colega. Esta comprensión profunda me llevó a generar lazos de confianza sólidos.

Con el tiempo, también adquirí una conciencia clara de cómo cada acción y decisión impacta en el entramado global de la organización. Reconocí que todos, desde nuestra individualidad y rol específico, dejamos una huella en la empresa, influenciando otras áreas, la percepción externa y, en última instancia, el éxito global de la organización. Uno de los desafíos más gratificantes fue guiar al equipo en situaciones de alta presión, ayudando a todos a mantener la claridad y el enfoque. En esos momentos, fue crucial promover habilidades como la resolución de problemas, el fortalecimiento de relaciones interpersonales y la participación activa.

Adicionalmente, mi interacción constante con clientes me permitió desarrollar y afianzar habilidades clave como la comunicación efectiva, la capacidad de negociación y un enfoque orientado a ventas. Estas interacciones, que a menudo requerían de un entendimiento rápido y preciso de las necesidades del cliente, me enseñaron la importancia de las relaciones interpersonales en el mundo empresarial.

Por último, en los complejos procesos de selección que enfrenté, descubrí la necesidad de ser creativo, especialmente en situaciones adversas. Estos desafíos me impulsaron a pensar fuera de la caja y buscar soluciones innovadoras y oportunas, demostrando que la creatividad no es solo un atributo de áreas tradicionalmente "creativas", sino una habilidad crucial en cualquier entorno profesional.

### **3.1.3. Competencias técnicas**

Desde una perspectiva técnica, mi trayectoria en BM GROUP me ofreció una plataforma de aprendizaje inigualable, lo que me permitió profundizar y expandir continuamente mis conocimientos y habilidades. Uno de los aspectos más cruciales que tuve la oportunidad de explorar fue el marco normativo laboral, que se ha ido adaptando y modificando a lo largo de los años. Dado que, durante la selección de personal, una reclutadora representa el primer punto de contacto y es la encargada de comunicar la oferta laboral, es imperativo tener un entendimiento profundo de estas regulaciones. Los candidatos, en su natural curiosidad, plantean preguntas específicas y es fundamental estar equipado para proporcionar respuestas claras y precisas.

Entre los aspectos más destacados que pude aprender y que considero vitales en mi desarrollo técnico, se encuentran:

1. Interpretación de Legislación: A lo largo del tiempo, logré descifrar y comprender las complejidades de la legislación laboral, lo que me permitió brindar asesoría adecuada tanto a candidatos como a la empresa.
2. Actualizaciones Regulatorias: Mantenerme al día con las constantes actualizaciones y cambios en las leyes laborales ha sido crucial. Esto no solo me ayudó a estar informada, sino también a anticipar posibles desafíos y adaptar estrategias de selección en consecuencia.
3. Comunicación Eficaz: Aprendí a transmitir detalles técnicos y regulaciones a los candidatos de una manera comprensible, eliminando el jergón y asegurando que las expectativas estuvieran alineadas desde el principio.

4. **Negociación y Mediación:** En algunas ocasiones, me encontré en situaciones donde era necesario negociar términos de contratación o mediar entre las expectativas de los candidatos y los requisitos de la empresa. Esta habilidad fue esencial para garantizar resultados beneficiosos para ambas partes.
5. **Documentación y Registro:** Aprecié la importancia de mantener registros meticulosos y precisos en relación con todas las interacciones y decisiones de selección. Esta práctica no solo es esencial desde una perspectiva de cumplimiento, sino que también facilita la revisión y mejora de los procesos en el futuro.

En resumen, cada experiencia y desafío que enfrenté en este ámbito enriqueció mi comprensión técnica, preparándome para navegar eficientemente en el dinámico mundo de los recursos humanos y la selección de personal.

## **DEL CONTRATO DE TRABAJO**

ARTICULO 5º- El contrato de trabajo es individual o colectivo, según que se pacte entre un patrono o grupo de patronos y un empleado u obrero, o entre un patrono o asociación de patronos y un sindicato federación o confederación de sindicatos de trabajadores. Conc.Art. 5º y siguientes del D. Reglamentario de la L.G.T.; y con el Art. 157 de la Constitución Política del Estado.

ARTICULO 6º. El contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente o por escrito, y su existencia se acreditará por todos los medios legales de prueba. Constituye la ley de las partes siempre que haya sido legalmente constituido, y a falta de estipulación expresa, será interpretado por los usos y costumbres de la localidad. Conc. Art. 6º del D. Reglamentario de la L.G. T.

ARTICULO 7° Si el contrato no determina el servicio a prestarse, el trabajador estará obligado a desempeñar el que corresponda a su estado y su condición, dentro del género de trabajo que forme el objeto de la empresa.

ARTICULO 8° Los mayores de 18 años y menores de 21 años, podrán pactar contratos de trabajo, salvo oposición expresa de sus padres o tutores; los mayores de 14 años y menores de 18 requerirán la autorización de aquellos, y en su defecto, la del inspector del trabajo.

ARTICULO 9° Si se contrata al trabajador para servicios en lugar distinto al de su residencia, el patrono sufragará los gastos razonables de viaje y retorno. Si prefiere cambiar de residencia, el patrono cumplirá su obligación en la misma medida. En caso de disidencia sobre el monto de los gastos, hará la fijación el inspector del trabajo. No se entiende la obligación antes prescrita, si el contrato fenece por voluntad del trabajador o por su culpa o por común acuerdo, salvo estipulación en contrario.

ARTICULO 10° Cuando el trabajo se verifique en lugar que dista más de dos kilómetros de la residencia del trabajador, el Estado podrá, mediante resoluciones especiales, imponer a los patronos la obligación del traslado.

ARTICULO 11° La sustitución de patronos no afecta la validez de los contratos existentes; para sus efectos, el sustituido será responsable solidario del sucesor hasta 6 meses después de la transferencia.

ARTICULO 12°-El contrato podrá pactarse por tiempo indefinido, cierto tiempo o realización de obra o servicio. 3 en el primer caso, ninguna de las partes podrá rescindirle sin previo aviso a la otra, conforme a las siguientes reglas: 1) Tratándose de contratos con obreros, con una semana de anticipación, después de un mes de trabajo ininterrumpido; con 15 días, después de 6 meses y con 30, después de un año; 2) Tratándose de contratos con empleados con 30 días de anticipación por el empleado y con 90 por el patrono después de tres meses de trabajo ininterrumpido. La parte que omitiere el aviso abonará una suma equivalente al sueldo o salario de los períodos establecidos.

ARTICULO 13° Ley de 8 de diciembre de 1942. Art. 1° Mientras el Congreso Nacional estudie el Código de Trabajo, se eleva a categoría de ley el D.S. de 24 de mayo de 1939, con las siguientes modificaciones: El Art. 13 de la Ley dirá: Cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado independientemente del desahucio, a indemnizarle por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajo continuo; y si los servicios no alcanzaren a un año, en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros meses que se reputan de prueba excepto en los contratos de trabajo por tiempo determinado que no sufrirán ningún descuento de tiempo.

ARTICULO 14. Decreto Supremo 3642, de 11 de febrero de 1954. Artículo Único. El Artículo 14 de la Ley General del Trabajo dirá: En caso de cesación de servicios por quiebra o pérdida comprobada, el crédito del obrero gozará de prelación conforme a la ley civil. COMENTARIO: Este artículo de la L.G.T. es concordante con el 1345 del Código Civil y el 1591 del Código de Comercio, en lo que corresponde al pago preferente de salarios y beneficios sociales a los trabajadores.

ARTICULO 15° Procede también el pago de indemnización en caso de clausura por liquidación o muerte del propietario En este último caso la obligación recaerá sobre los herederos.

ARTICULO 16° No habrá lugar a desahucio ni indemnización cuando exista una de las siguientes causales: a) Perjuicio material causado con intención en los instrumentos de trabajo; b) Revelación de secretos industriales; c) Omisiones o imprudencias que afecten a la seguridad o higiene industrial; d) Inasistencia injustificada de más de seis días continuos ( D.S. 1592, de 19 de abril de 1949); e) Incumplimiento total o parcial del convenio; f) Retiro voluntario del trabajador; g) Robo o hurto por el trabajador.

ARTICULO 17° El Contrato a plazo fijo podrá rescindirse por cualquiera de las causas indicadas en el Artículo anterior, y caso distinto, se estará a lo dispuesto por el Artículo 13°.



ARTICULO 18° En caso de conflicto colectivo y siempre que se hubieren llenado las disposiciones contenidas en el Capítulo pertinente de esta Ley, no se requerirá el aviso previo en la forma estatuida.

ARTICULO 19° El cálculo de la indemnización se hará tomando en cuenta el término medio de los sueldos o salarios de los tres últimos meses. 4

ARTICULO 20° Ley de 2 de noviembre de 1944 modificatoria del Art. 20 de la L.G.T.: Para los efectos del desahucio, indemnización, retiro forzoso o voluntario, el tiempo de servicios para empleados y obreros se computará a partir de la fecha en que éstos fueron contratados, verbalmente o por escrito, ¡incluyendo los meses que se reputan de prueba y a los que se refiere el Art. 13 del D.L. de 24 de mayo de 1939, modificado por el Art. 1° de la Ley de 8 de diciembre de 1942

ARTICULO 21° En los contratos a plazo fijo se entenderá existir reconducción si el trabajador continúa sirviendo vencido el término del convenio.

ARTICULO 22° El contrato de trabajo requiere, para alcanzar eficacia jurídica ser refrendado por la autoridad del trabajo o la administrativa en defecto de aquella

### **DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE**

ARTICULO 28° El contrato de aprendizaje es aquel en virtud del cual el patrono se obliga a enseñar prácticamente, por si o por otro un oficio o industria, utilizando el trabajo del que aprende con o sin retribución, y por tiempo fijo que no podrá exceder de dos años. Se comprende el aprendizaje de comercio y de las faenas que utilicen motores mecánicos.

ARTICULO 29° El contrato de aprendizaje se celebrará por escrito. En él sólo se presume la mutua prestación de servicios; la remuneración y demás modalidades del contrato se estipularán expresamente.

ARTICULO 30° El patrono estará obligado a conceder al aprendiz las horas necesarias para su concurrencia a la escuela. En caso de accidente o enfermedad del

aprendiz, avisará a sus representantes legales, sin perjuicio de prestarle las primeras atenciones médicas.

### **DE LOS DIAS HABLES PARA EL TRABAJO**

ARTICULO 41° Son días hábiles para el trabajo los del año, con excepción de los feriados, considerándose tales todos los domingos, los feriados civiles y los que así fueren declarados ocasionalmente, por leyes y decretos especiales.

ARTICULO 42° Durante los días feriados no podrán efectuarse trabajos de ninguna clase, aunque éstos sean de enseñanza profesional o beneficencia. Tratándose de centros alejados de las capitales, los feriados ocasionales podrán ser compensados con otro día de descanso. Se exceptúa de la disposición precedente, el caso de empresas en que no pueda suspenderse el trabajo por razones de interés público o por la naturaleza misma de la labor En este caso, los trabajadores tendrán descanso de dos horas a la mitad del día feriado. Conc. Arts. 29,30,31 y 32 del D. Reglamentario de la L.G.T

ARTÍCULO. 43 ° Los días y horas de descanso se indicarán en las empresas mediante carteles especiales.

### **DE LOS DESCANSOS ANUALES**

ARTICULO 44° Decreto Supremo 3150, de 19 de agosto de 1952: Se modifica el Art. 44 de la Ley General del Trabajo, estableciendo para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones: De 1 a 5 años de trabajo 15 días hábiles; De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles; de 10 años adelante de trabajo, 30 días hábiles. Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por ciento de sus sueldos y salarios.

### **DE LA JORNADA DE TRABAJO**

ARTICULO 46° La jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 por semana. La jornada de trabajo nocturno no excederá de 7 horas entendiéndose por trabajo nocturno el que se practica entre horas veinte y seis de la mañana. Se

exceptúa de esta disposición el trabajo de las empresas periodísticas, que están sometidas a reglamentación especial. La jornada de mujeres no excederá de 40 horas semanales diurnas. 7 se exceptúan a los empleados u obreros que ocupen puestos de dirección, vigilancia o confianza, o que trabajen discontinuamente, o que realicen labores que por su naturaleza no puedan someterse a jornadas de trabajo. En estos casos tendrán una hora de descanso dentro del día, y no podrán trabajar más de 12 horas diarias. Conc. Arts. 35 y 36 del D. Reglamentario. Arts. 70 y 71 del D.S. 21060.

ARTICULO 47° Jornada efectiva de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrono. La jornada de trabajo podrá elevarse en caso de fuerza mayor y en la medida indispensable

ARTICULO 48° Cuando el trabajo se efectúe por equipos, su duración podrá prolongarse más de las 8 horas diarias y de los 48 semanales, siempre que el promedio de horas de trabajo en tres semanas no exceda de la jornada máxima.

ARTICULO 49° La jornada ordinaria de trabajo deberá interrumpirse con uno o más descansos, cuya duración no sea inferior a dos horas en total sin que pueda trabajarse más de cinco horas continuas, en cada periodo.

ARTICULO 50° A petición del patrono, la inspección del Trabajo podrá conceder permiso sobre horas extraordinarias hasta el máximo de dos por día. No se considerarán horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar sus errores.

ARTICULO 51° El patrono y sus trabajadores podrán acordar un descanso de medio día en la semana, excediendo en una hora el límite de jornada de los demás días hasta totalizar 48 horas.

## **DE LA REMUNERACIÓN**

ARTICULO 52° Remuneración o salario es el que percibe el empleado u obrero en pago de su trabajo. No podrá convenirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se hará por el Ministerio del Trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexo o nacionalidad.

ARTICULO 53° Los períodos de tiempo para el pago de salarios, no podrá exceder de quince días para obreros y treinta para empleados y domésticos. Los pagos se verificarán precisamente en moneda de curso legal, en día de trabajo y en el lugar de la faena, quedando prohibido hacerlo en lugares de recreo, venta de mercaderías o expendio de bebidas alcohólicas, salvo en tratándose de trabajadores del establecimiento en que se haga el pago.

ARTICULO 54° Los trabajadores de ambos sexos menores de 18 años y las mujeres casadas recibirán válidamente sus salarios y tendrán su libre administración

ARTICULO 55° Las horas extraordinarias y los días feriados se pagarán con el 100% de recargo; y el trabajo nocturno realizado en las mismas condiciones que el diurno con el 25 al 50%, según los casos. El trabajo efectuado en domingo se paga triple (Art. 23° del D.S. 3691 de 3 de abril de 1954, elevado a Ley en fecha 29 de octubre de 1959)

ARTICULO 56° Tratándose de obreros a destajo, el salario por los días de descanso se establecerá sobre la base del salario medio durante el mes inmediato anterior al de las vacaciones.

## **DEL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO**

ARTICULO 97° Se instituirá para la protección del trabajador en los casos de riesgo profesional, el Seguro Social Obligatorio, a cargo del patrono. Abarcará también los casos de incapacidad, incluso aquellos que no deriven del trabajo, en cuyo caso sus cargas recaerán sobre el Estado, los patronos y los asegurados.

ARTICULO 98° La Institución aseguradora responderá del pago total de las indemnizaciones, rentas y pensiones quedando, entonces, relevado el patrono de sus obligaciones por el riesgo respectivo. Conc. Arts. 39 al 41 y 66 al 69 del Código de Seguridad Social. (LEY GENERAL DEL TRABAJO , 1942)

Durante mi periodo en BM GROUP, tuve el privilegio de explorar y adaptarme a una serie de tecnologías y sistemas avanzados que enriquecieron mi capacidad de trabajo, aportando eficiencia y precisión a mis funciones. Herramientas como Pyxoom, Pscowin, Testyt, los versátiles formularios digitales de Microsoft Office 365, JobConvo y el poderoso Power BI se convirtieron en pilares esenciales en mi rutina laboral.

A lo largo de mi trayectoria, además, pude sumergirme en diversas metodologías que moldearon mi enfoque y habilidades técnicas. Entre ellas, cabe destacar:

1. Análisis y descripción de puestos: Me permitió comprender a profundidad las responsabilidades y requerimientos de diversos roles.

“Es un proceso sistemático mediante el cual se identifican, describen y documentan las tareas, responsabilidades, habilidades, resultados esperados, y las condiciones bajo las cuales se debe desempeñar un trabajo en particular. El análisis se centra en el trabajo en sí y no en la persona que lo realiza. La información recopilada se utiliza posteriormente para crear una descripción detallada del puesto, que se convierte en una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos en áreas como la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otras.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

2. Gestión por competencias: Una estrategia que prioriza la identificación y desarrollo de competencias clave en el lugar de trabajo.

“egún Alles (2002), se trata de una metodología centrada en planificar, obtener, desarrollar, evaluar y retener a los colaboradores de una organización, a partir del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios

para llevar a cabo un trabajo eficientemente y que pueden ser definidos en términos de comportamiento.” (Alles M. A., Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias, 2002)

3. Escalas salariales por factores: Una metodología enfocada en determinar la remuneración basada en diversos factores.

"Escalas salariales por factores" se refiere a un enfoque de determinación salarial en el cual diferentes factores relacionados con un puesto de trabajo se valoran y ponderan para decidir un salario justo y competitivo para ese puesto. Estos factores pueden incluir la educación requerida, la experiencia, la complejidad del trabajo, las responsabilidades de supervisión, el impacto de las decisiones, entre otros.

Cada factor se evalúa por separado y, en función de su importancia relativa, se le asigna un peso o valor. Luego, estos valores se suman para determinar el salario total para un puesto específico. Las organizaciones pueden usar este método para asegurarse de que los salarios sean equitativos y competitivos en el mercado. (Armstrong M. &., 2007)

4. Clima y cultura organizacional: Una inmersión en cómo los ambientes laborales influyen en el comportamiento y bienestar de los empleados.

Clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados acerca de las políticas, prácticas y procedimientos de una organización, así como el tipo de comportamiento que se considera adecuado y que se recompensa en dicha organización. Es una manifestación a corto plazo que refleja la "salud" de

la organización, y puede ser influenciado por factores recientes y eventos que ocurren dentro de la organización.

Cultura organizacional, por otro lado, se refiere al conjunto de valores, creencias, rituales y normas que evolucionan con el tiempo y que dan forma al contexto social y al comportamiento de sus miembros. La cultura es más profunda y estable, influyendo en la manera en que una organización se enfrenta a sus problemas y desafíos. (Robbins S. P., 2017)

5. Gestión y evaluación de desempeño laboral 360°, 180° y 90°: Evaluaciones integrales que aportan una visión completa del rendimiento de un empleado.

La gestión y evaluación de desempeño laboral se refiere al proceso sistemático que permite evaluar el rendimiento y las competencias profesionales de los empleados en función de objetivos preestablecidos. Este proceso ayuda a las organizaciones a mejorar la eficiencia de sus empleados y alinear sus acciones con los objetivos organizacionales.

360°: Este tipo de evaluación implica recoger retroalimentación de todas las personas con las que el empleado tiene relación en su entorno laboral. Esto incluye superiores, colegas, subordinados y, en ocasiones, hasta clientes. El propósito es obtener una visión holística y multidimensional del desempeño de un individuo.

180°: Esta evaluación involucra la retroalimentación del superior inmediato y de los colegas o pares del empleado. No incluye la autoevaluación ni la retroalimentación de subordinados.

90°: Es una evaluación más básica que involucra principalmente la autoevaluación y la retroalimentación del superior directo. (Aguinis, 2009)

6. Metodología STAR de entrevistas por competencias: Un enfoque estructurado para obtener respuestas relevantes durante entrevistas.

La Metodología STAR es una técnica utilizada en entrevistas basadas en competencias para obtener información específica sobre cómo un candidato ha actuado o respondido en situaciones pasadas. El acrónimo "STAR" se refiere a:

- Situación: Describe el contexto o la situación en la que te encontrabas.
- Tarea: Explica la tarea o el desafío al que te enfrentabas.
- Acción: Describe las acciones específicas que tomaste para abordar la situación o tarea.
- Resultado: Explica los resultados de tus acciones, idealmente enfocándote en cómo beneficiaron a la empresa o al equipo.

El uso de la Metodología STAR permite a los entrevistadores obtener ejemplos concretos de comportamientos pasados del candidato que son indicativos de su capacidad para desempeñarse en futuros roles. Se basa en la premisa de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento futuro. (Taylor, 2005)

7. Atracción y reclutamiento 2.0: La adopción de técnicas digitales en la captación de talento.

Martha Alles es una reconocida autora en el ámbito de la gestión de recursos humanos y ha escrito extensamente sobre competencias y diversos aspectos de la gestión del talento. Martha Alles ha abordado el concepto de "Atracción y



reclutamiento 2.0" en el contexto de una evolución en las técnicas y métodos de atracción y reclutamiento hacia medios más digitales y tecnológicos.

El "reclutamiento 2.0" se refiere a la utilización de herramientas digitales, redes sociales y plataformas online para la atracción y selección de candidatos. En lugar de depender únicamente de métodos tradicionales, como anuncios de periódicos o ferias de empleo, el reclutamiento 2.0 utiliza plataformas como LinkedIn, Twitter, y otras redes sociales para buscar activamente candidatos, interactuar con ellos y cultivar relaciones antes de que surja una vacante específica. (Alles M. A., Gestión por Competencias, 2015)

8. Entrevista B.E.I.: Una técnica de entrevista basada en incidentes críticos.

La "Entrevista B.E.I." se refiere a la "Entrevista por Incidentes Críticos" o "Entrevista Basada en Evidencias" (Behavioral Event Interview en inglés). Martha Alles ha destacado este tipo de entrevista en su trabajo sobre la gestión por competencias.

La Entrevista B.E.I. se enfoca en situaciones o incidentes específicos que el candidato ha vivido en su pasado laboral. Se pide al entrevistado que describa situaciones concretas en las que demostró ciertas competencias. El entrevistador se enfoca en el comportamiento observado del candidato en esas situaciones en lugar de en sus opiniones o sentimientos. Esta metodología se basa en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. (Alles M. A., Desarrollo del Talento Humano, 2006)

9. Metodología Assessment Center: Evaluaciones situacionales que permiten valorar el desempeño potencial.

La metodología "Assessment Center" es una técnica utilizada en la gestión de recursos humanos para evaluar competencias en los candidatos o empleados. Se basa en la creación de situaciones o ejercicios diseñados para simular las condiciones de un puesto de trabajo, permitiendo evaluar a los participantes en acciones que son análogas a las que tendrían que enfrentar en sus futuros roles.

Martha Alles, en sus trabajos sobre gestión por competencias, se ha referido al Assessment Center como un método que permite observar y evaluar competencias conductuales en acción, bajo situaciones que replican desafíos y problemas reales del trabajo.

En el contexto del Assessment Center, se utilizan diferentes técnicas como juegos de roles, estudios de caso, simulaciones, entre otros, para evaluar cómo reaccionan y actúan los participantes. Los observadores, que suelen ser profesionales capacitados, evalúan el desempeño de cada individuo basándose en criterios previamente definidos. (Alles M. , 2006)

#### 10. Headhunting: Estrategias de búsqueda dirigida de candidatos.

El "Headhunting" se refiere al proceso de buscar y atraer a individuos altamente calificados para ocupar roles específicos, especialmente puestos de alto nivel o especializados, dentro de una organización. Los "headhunters", o cazatalentos, suelen ser profesionales o agencias especializadas que se contratan para identificar, evaluar y persuadir a candidatos para que consideren oportunidades de empleo que tal vez no estuvieran buscando activamente.

En general, el headhunting se diferencia de otros métodos de reclutamiento en que es proactivo: en lugar de esperar a que los candidatos se presenten, el

headhunter identifica activamente a los posibles candidatos y los contacta directamente. (Armstrong M. , 2012)

11. Entrevistas grupales e individuales: Adaptarse a diversos formatos de entrevista para identificar a los mejores candidatos.

Las "Entrevistas grupales e individuales" son dos técnicas distintas de entrevista utilizadas en el proceso de selección de candidatos:

Entrevistas individuales: Son sesiones uno a uno entre el entrevistador y el candidato. Esta es la forma más común de entrevista y permite un intercambio profundo y personalizado. El entrevistador tiene la oportunidad de conocer en profundidad al candidato, sus habilidades, experiencias y expectativas. Estas entrevistas pueden ser estructuradas, con un conjunto predeterminado de preguntas, o no estructuradas, permitiendo una conversación más abierta.

Entrevistas grupales: En este formato, varios candidatos son entrevistados simultáneamente. Estas entrevistas son especialmente útiles cuando las habilidades de trabajo en equipo y comunicación son esenciales para el puesto. También pueden ser eficientes para roles masivos donde hay un gran número de aplicantes. En la entrevista grupal, los entrevistadores observan cómo los candidatos interactúan entre sí, cómo manejan situaciones de grupo y cómo se destacan en un entorno de equipo.

"Las entrevistas individuales son encuentros uno a uno entre el entrevistador y el candidato, permitiendo un intercambio detallado y personalizado. En contraste, las entrevistas grupales involucran a múltiples candidatos siendo entrevistados

simultáneamente, lo que proporciona una oportunidad para evaluar habilidades de interacción y trabajo en equipo." (Workable, 2021)

12. Construcción de estatutos, misión, visión y manual de funciones: Fundamentos para el desarrollo y la identidad corporativa.

Este proceso refiere al establecimiento y definición de los principios rectores y operativos que guían a una organización. Los estatutos establecen las normas y regulaciones internas que rigen el funcionamiento de una entidad. La misión es la razón de ser de la organización, mientras que la visión indica hacia dónde aspira a llegar en el futuro. Por su parte, el manual de funciones es un documento que detalla las responsabilidades, roles y tareas específicas de cada posición dentro de la organización, asegurando la claridad y eficiencia en la ejecución de tareas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

13. Abordaje al comportamiento organizacional, motivación y gestión de la felicidad:

Técnicas y estrategias para potenciar un ambiente laboral saludable y productivo. El Comportamiento Organizacional se refiere al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento para mejorar la eficiencia organizativa. Examina cómo los individuos, grupos y estructuras influyen y son influenciados por el comportamiento dentro de las organizaciones.

La Motivación, dentro de este contexto, es un proceso interno que impulsa a las personas a actuar de ciertas maneras para alcanzar ciertos objetivos. Es lo que energiza, dirige y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de metas organizacionales.

La Gestión de la Felicidad, por su parte, se refiere a las estrategias y prácticas que las organizaciones implementan con el objetivo de promover un ambiente de trabajo positivo, el bienestar y satisfacción de sus empleados, entendiendo que la felicidad y bienestar laboral pueden llevar a una mayor productividad y retención de talento. (Robbins S. P., 2010)

14. Negociación y manejo de conflictos laborales: Resolución de desafíos y tensiones en el lugar de trabajo.

acuerdo mutuamente satisfactorio respecto de un tema o conjunto de temas de interés común. En el ámbito laboral, la negociación puede involucrar aspectos tales como salarios, condiciones de trabajo, horarios, entre otros. Su finalidad es buscar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas y que, a su vez, permitan el desarrollo y buen funcionamiento de la organización.

El Manejo de Conflictos Laborales implica identificar y tratar las desavenencias o discrepancias que surgen en el ámbito laboral, las cuales pueden ser causadas por diferencias de opinión, malentendidos, competencia por recursos o desacuerdos sobre roles y responsabilidades. Un manejo adecuado de estos conflictos busca soluciones constructivas, promueve la comunicación efectiva y mantiene un ambiente laboral armonioso. (Fisher, 1985)

15. Desarrollo y sucesión: Estrategias para el crecimiento profesional y la preparación de líderes futuros.

El Desarrollo en el contexto organizacional se refiere a las iniciativas y procesos que una empresa implementa para mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de sus empleados con el objetivo de prepararlos para asumir roles

más complejos y desafiantes en el futuro. Estas iniciativas pueden incluir capacitaciones, mentorías, rotación de puestos, entre otras.

La Sucesión es un proceso planificado que identifica y prepara a candidatos internos para ocupar posiciones clave dentro de la organización cuando estas queden vacantes, ya sea por jubilación, renuncia o cualquier otra razón. Este proceso garantiza que existan empleados preparados y capacitados para asumir roles de liderazgo y otras posiciones críticas, asegurando así la continuidad y estabilidad de la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

16. Reclutamiento de perfiles de TI: Enfoques específicos para el sector tecnológico.

El reclutamiento de perfil de TI se refiere al proceso específico y especializado de identificar, atraer y seleccionar a profesionales que poseen habilidades, conocimientos y competencias técnicas relacionadas con las Tecnologías de la Información (TI). Este proceso suele requerir una comprensión detallada de las tecnologías emergentes, lenguajes de programación, sistemas operativos, entre otros, y también implica una evaluación profunda de la capacidad del candidato para adaptarse y evolucionar en un campo que cambia rápidamente. La necesidad de estos perfiles surge de la demanda organizacional de mantenerse a la vanguardia en el ámbito digital y tecnológico. (Peña, 2015)

17. Coaching: Herramientas para potenciar el rendimiento y crecimiento personal.

El coaching es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que inspira a maximizar su potencial personal y profesional. A través del coaching, se busca facilitar el desarrollo personal y profesional de la persona, ayudándola a descubrir y superar sus propias barreras y limitaciones, para

alcanzar objetivos concretos, tanto en su vida personal como profesional. Este proceso se basa en conversaciones estructuradas, en las cuales el coach, mediante preguntas poderosas y técnicas específicas, facilita que el coachee (cliente) encuentre sus propias respuestas y diseñe un plan de acción para alcanzar sus metas. (Whitmore, 2003)

Cada uno de estos aprendizajes técnicos, que valoro enormemente, no solo me ofreció una teoría sino también la invaluable oportunidad de ponerlos en práctica en diferentes contextos, favoreciendo así un crecimiento profesional integral y enriquecedor.

### **3.2. Logros profesionales**

Mi experiencia de seis años en BM GROUP ha sido transformadora en muchos aspectos. Esta etapa no sólo me brindó la oportunidad de perfeccionar mis habilidades técnicas, sino también de evolucionar personal y profesionalmente para asumir responsabilidades con confianza y eficacia. La inversión en formación continua ha sido esencial, permitiéndome no solo proponer y ejecutar la metodología aquí presentada, sino también contribuir a la empresa en múltiples áreas y proyectos, impulsando incluso nuevos servicios en mi actual área de desempeño.

Fui afortunada al formar parte activamente del comité interno de recursos humanos de BM GROUP. Esta experiencia me permitió liderar e implementar diversas iniciativas inéditas que marcaron la diferencia, como la estructuración de programas de inducción para el personal administrativo, la elaboración de descriptivos de puestos y organigramas, y la creación de un ambiente más amigable y colaborativo mediante reconocimientos,

celebraciones y eventos especiales, como el evento conmemorativo del 14° aniversario de la empresa.

Otro hito destacado fue mi participación activa en la creación de BM ACADEMY. Esta nueva línea de negocio me introdujo al fascinante mundo de las capacitaciones en línea y presenciales, ampliando aún más mi espectro de habilidades y conocimientos.

Dentro de mi área, logramos un notable incremento en la facturación. Estos resultados, junto con mi compromiso y dedicación, allanaron mi camino desde el puesto de analista hasta llegar a ser jefa del área. A medida que avanzaba, cada escalón venía acompañado de una adecuada compensación salarial.

A lo largo de los años, recibí diversos reconocimientos, tanto de clientes como del equipo interno, por la excelencia en los procesos de selección y mi compromiso constante. Estos reconocimientos, sobre todo aquellos que provienen de los candidatos, han sido testimonios valiosos de mi profesionalidad y ética laboral.

La confianza y el respeto que fui ganando de la gerencia general y demás líderes de la organización me permitieron tener una voz activa en las decisiones estratégicas, manejar información confidencial y participar en sesiones de planificación a nivel empresarial. Esta confianza mutua se tradujo en oportunidades de formación financiadas en gran parte por la empresa.

Finalmente, mi capacidad para colaborar y adaptarme me llevó a tener una influencia en áreas más allá de mi especialidad, como marketing, diseño y ventas. Esta experiencia multidisciplinaria, junto con mi habilidad para gestionar presupuestos y entender la estructura



de costos, me ha dotado de una visión más holística y estratégica, permitiéndome abordar desafíos con una perspectiva enriquecedora y orientada al crecimiento de la empresa.

### **3.3.Límites y dificultades**

#### **3.3.1. Límites**

Durante la implementación de procesos de selección masivos para puestos operativos, emergieron distintos límites que requirieron atención especializada. En primer lugar, se evidenció una marcada brecha digital entre las generaciones, especialmente en individuos de 40 años en adelante. En un mundo crecientemente digitalizado, donde los softwares y formularios en línea se han vuelto herramientas estándar para el registro y estructuración de bases de datos, esta brecha resultó en una limitada participación de dicho grupo etario, excluyéndolos inadvertidamente de ciertas oportunidades laborales.

Por otro lado, el mercado laboral presenta una competencia creciente, con empresas que ofrecen servicios similares a costos reducidos. Aunque estas alternativas puedan ser tentadoras desde una perspectiva económica, a menudo se basan en metodologías tradicionales que pueden no ser tan eficientes o efectivas, lo que puede comprometer la calidad del proceso de selección.

La pandemia también ha influido en las percepciones del mercado laboral. Una concepción errónea que ha ganado tracción es la idea de que un aumento en el desempleo automáticamente se traduce en una mayor disponibilidad de talento a un menor costo. Sin embargo, esta suposición es engañosa. A pesar de que la pandemia ha llevado a despidos en masa, muchos de los afectados eran empleados de alto rendimiento. Esto significa que, aunque hay un mayor número de candidatos en el mercado, no necesariamente poseen las

competencias o valores alineados con las expectativas y culturas de las empresas. Esta situación ha añadido una capa adicional de complejidad al proceso de selección, haciendo imperativo que las empresas sean meticulosas y estratégicas en sus enfoques de contratación.

### **3.3.2. Dificultades**

A lo largo de los años, se han manifestado distintos desafíos en el ámbito de la selección de personal que reflejan las dinámicas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral. Una de las observaciones más notables es la evolución generacional en cuanto a valores y competencias laborales. Lo que antes se consideraba intrínseco en la naturaleza de un empleado, como la lealtad, compromiso o ética laboral, ha comenzado a diluirse con el tiempo. Actualmente, es esencial no solo identificar sino también enfatizar y validar estos valores durante el proceso de selección.

La paciencia y disposición para participar en procesos de selección detallados y rigurosos también han disminuido notablemente. Un segmento creciente de postulantes busca respuestas inmediatas y contrataciones al instante. Esta tendencia hacia la inmediatez puede estar influenciada por la era digital en la que vivimos, donde la gratificación instantánea es la norma. Sin embargo, esto contrasta con la necesidad de las empresas de realizar evaluaciones exhaustivas para garantizar la idoneidad de un candidato. Agravando este panorama, la informalidad laboral ha tomado un cariz preocupante, con candidatos que, tras comprometerse, optan por abandonar sin previo aviso, no presentarse a su primer día de trabajo, o incluso proporcionar información falsa.

Otro reto significativo surge cuando se buscan perfiles especializados. En muchas ocasiones, las empresas, tanto locales como extranjeras, se ven en la necesidad de cambiar su enfoque de selección a técnicas como el "Headhunting", especialmente cuando se busca

talento altamente especializado. Este fenómeno resalta un desajuste entre el sistema educativo y las necesidades del mercado laboral. Las universidades e instituciones de formación no parecen estar alineadas con las demandas emergentes de la industria, lo que conduce a una escasez de talento en ciertas áreas especializadas. Como resultado, algunas empresas recurren al talento extranjero, lo que sugiere que como nación no estamos maximizando y capitalizando adecuadamente nuestro potencial laboral. Es esencial establecer puentes de comunicación y colaboración entre el mundo académico y corporativo para abordar estas discrepancias.

## CAPITULO IV

### DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCION PROFESIONAL

#### 4.1.Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional

En el ámbito profesional, me propongo enfrentar y superar diversos desafíos que alineen mis pasiones con mis objetivos laborales, buscando siempre un desarrollo integral.

Algunos de los puntos clave que pretendo concretar a corto y mediano plazo son:

- **Especialización en Recursos Humanos:** Mi deseo es seguir siendo un referente en el área de recursos humanos, optimizando y modernizando los procesos de selección para ofrecer soluciones vanguardistas que no solo satisfagan las necesidades de los clientes actuales, sino que, adicionalmente, atraigan a nuevos.
- **Desarrollo de Nuevas Iniciativas:** Anhele potenciar e integrar nuevos servicios dentro de mi ámbito laboral. Programas como "Identidad en Acción" y "Outplacement" tienen un alto potencial. Además, deseo refinar técnicas avanzadas como el Assessment Center y proporcionar consultorías en temas tan esenciales como las escalas salariales, la elaboración de descripciones de puestos, las evaluaciones de desempeño y las mediciones del clima laboral.
- **Formación Continua:** La industria y las demandas laborales cambian constantemente, por lo que considero imprescindible mantenerme actualizado en temas de psicología organizacional. Esto me permitirá implementar innovaciones que potencien la eficiencia y efectividad de las metodologías y procedimientos actuales.

- **Postgrado y Especialización:** Estoy decidida a elevar mi formación académica, buscando cursos de postgrado y especializaciones que me brinden herramientas y conocimientos avanzados para fortalecer mis competencias y habilidades.
- **Dominio del Inglés:** Vivimos en un mundo globalizado, por lo que fortalecer mi dominio del inglés –en lectura, escritura y conversación– se ha vuelto esencial. Esto no solo me permitirá evaluar perfiles que requieran de este idioma, sino que también me abrirá puertas para interactuar con clientes internacionales y participar en encuentros globales.
- **Enfoque en el Bienestar Organizacional:** Deseo adentrarme más en las metodologías y prácticas que fortalezcan el ambiente laboral. Mi objetivo es contribuir al diseño de estrategias que mejoren el clima organizacional, faciliten la retención de talento y estructuren sólidos planes de carrera. Todo esto, en última instancia, contribuirá al posicionamiento y a la reputación de la empresa en el mercado.

Con estos objetivos, aspiro no solo a crecer profesionalmente, sino también a ser un pilar fundamental en el avance y éxito de la organización en la que colaboro, dejando una huella significativa y generando un impacto positivo a nivel empresarial.

# ANEXOS

## Cuestionarios de la batería de pruebas

### 1. Raven

#### PROTOCOLO RAV

Nombre: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Último grado de estudios: \_\_\_\_\_  
Día Mes Año

Tiempo de aplicación: \_\_\_\_\_ Hora Min. Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_  
Hr. Min. Día Mes Año

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

## 2. Gordon

1

### Perfil e Inventario de Personalidad

Nombre:	Fecha Nac:
Edo. Civil:	Fecha de Aplicación:
Escolaridad:	Institución:
Puesto:	Lugar Aplicación:

Se presentan a continuación frases descriptivas agrupadas en cuatro. De cada grupo, deberá elegir la frase que más se asemeje a su forma de ser, y anotar el número de la frase elegida dentro del cuadro que corresponda al signo + (más). Posteriormente seleccione la frase que menos identifique su forma de ser, después anote el número de la frase dentro del cuadro que corresponda al signo - (menos). No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto sea espontáneo y no deje sin contestar ninguna.

+   -		+   -	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es bastante sociable</li> <li>2. Le falta confianza en sí mismo</li> <li>3. Cumplido en cualquier trabajo que realiza</li> <li>4. Tendencia a ser algo emocional</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguro en sus relaciones con otras personas</li> <li>2. Se siente fácilmente lastimado</li> <li>3. Tiene hábitos de trabajo bien desarrollados</li> <li>4. Preferiría conservar un grupo pequeño de amigos</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No le interesa estar con otra gente</li> <li>2. Libre de ansiedades y tensiones</li> <li>3. Una persona bastante irresponsable</li> <li>4. Toma el mando en las discusiones de grupo</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se irrita con facilidad</li> <li>2. Capaz de manejar cualquier situación</li> <li>3. No le gusta conversar con extraños</li> <li>4. Cumplido en cualquier trabajo realizado</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actúa nervioso e inestablemente</li> <li>2. Tiene gran influencia sobre otros</li> <li>3. No le gustan las reuniones sociables</li> <li>4. Un trabajo concienzudo y persistente</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prefiere no discutir con otras personas</li> <li>2. Incapaz de mantener un horario fijo</li> <li>3. Una persona tranquila y calmada</li> <li>4. Se inclina a ser muy sociable</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se le facilita hacer nuevas amistades</li> <li>2. No soporta hacer la misma tarea por mucho tiempo</li> <li>3. Fácilmente manejado por otros</li> <li>4. Se mantiene controlado aún cuando se encuentra frustrado</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Libre de cuidados y preocupaciones</li> <li>2. Falta de sentido de responsabilidad</li> <li>3. No le interesa relacionarse con el sexo opuesto</li> <li>4. Habilidad en el trato con otras personas</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capaz de hacer decisiones importantes sin ayuda</li> <li>2. No se relaciona fácilmente con gente desconocida</li> <li>3. Tiene a estar en tensión</li> <li>4. Realiza su trabajo a pesar de tener problemas</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuentra fácil hacer amistad con otros</li> <li>2. Prefiere que otros tomen la decisión estando en grupo</li> <li>3. Tiene una naturaleza peligrosa</li> <li>4. Mantiene el mismo nivel de trabajo a pesar de las dificultades</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene interés en ser sociable</li> <li>2. No toma en serio sus responsabilidades</li> <li>3. Seguro de sí mismo todo el tiempo</li> <li>4. Toma el mando en trabajos de grupo</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capaz de cambiar las opiniones de otros</li> <li>2. Falta de interés para llevar actividades de grupo</li> <li>3. Una persona muy nerviosa</li> <li>4. Muy persistente en cualquier trabajo desempeñado</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona en quien se puede confiar</li> <li>2. Se disgusta fácilmente cuando las cosas van mal</li> <li>3. No está muy seguro de sus propias opiniones</li> <li>4. Prefiere estar cerca de la gente</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calmado y de buenas maneras</li> <li>2. Incapacitado para realizar su trabajo</li> <li>3. Goza de tener cantidad de amigos a su alrededor</li> <li>4. No confía demasiado en sus propias habilidades</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le parece fácil influir sobre otros</li> <li>2. Realiza su trabajo ante cualquier obstáculo</li> <li>3. Limita sus relaciones sociales a unos cuantos</li> <li>4. Tiende a ser una persona más bien nerviosa</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede confiar plenamente en Ud.</li> <li>2. Solamente le importa la compañía de ciertas personas</li> <li>3. Encuentra dificultad para relajarse</li> <li>4. Toma una parte activa en discusiones de grupo</li> </ol>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hace amistades muy rápidamente</li> <li>2. Toma una parte activa en trabajos de grupo</li> <li>3. Persiste en trabajos rutinarios hasta terminarlos</li> <li>4. No tiene un buen balance emocional</li> </ol>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se da por vencido fácilmente en un problema</li> <li>2. Tiende a ser algo nervioso</li> <li>3. Falta de seguridad en sí mismo</li> <li>4. Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros</li> </ol>

+ -

1. Un pensador muy original
2. Una persona un poco lenta y pausada
3. Tiende a criticar a otros
4. Hace decisiones después de mucho pensar

1. Piensa que todos son esencialmente honestos
2. Le gusta tomar con calma el trabajo y el juego
3. Tiene una actitud inquisitiva
4. Tiende a actuar impulsivamente

1. Una persona muy activa
2. No se enoja con otras personas
3. Le disgusta trabajar con problemas complejos
4. Prefiere fiestas animadas a pláticas tranquilas

1. Disfruta de las discusiones filosóficas
2. Se cansa fácilmente
3. Piensa las cosas con más cuidado antes de actuar
4. No tiene una gran confianza en otras personas

1. Le gusta trabajar principalmente con ideas
2. Realiza sus acciones más bien lentamente
3. Es muy cuidadoso cuando toma una decisión
4. Encuentra algunas personas difíciles de sobrellevar

1. Una gran persona para aprovechar oportunidades
2. Se irrita rápidamente con otras personas
3. Puede hacer muchas cosas en poco tiempo
4. Piensa mucho tiempo en nuevas ideas

1. Una persona muy paciente
2. Busca hacer cosas excitantes
3. Capaz de trabajar por largos lapsos de tiempo
4. Prefiere poner algo en práctica en vez de planearlo

1. Se siente muy cansado y preocupado al final del día
2. Se inclina a hacer juicios apresurados
3. No muestra resentimiento hacia otras personas
4. Tiene un gran interés en aprender

1. No actúa al momento
2. Se irrita por las faltas de otros
3. Le falta interés en hacer pensamiento crítico
4. Prefiere trabajar rápidamente

1. Se inclina a volverse muy enojado con la gente
2. Le gusta estar activo todo el tiempo
3. Preferiría no correr riesgos
4. Prefiere trabajos que requieren pocas ideas originales

+ -

1. Una persona muy cauta
2. Prefiere trabajar más bien despacio
3. Muy diplomático y cuidadoso
4. Preferiría no ocupar su mente en pensamientos profundos

1. Pierde la paciencia rápidamente con las personas
2. Tiene menor resistencia física que la mayoría de la gente
3. Tiende a ser creativo y original
4. No le importan mucho las cosas excitantes

1. Tiende a actuar precipitadamente
2. Tiene un gran vigor y dinamismo
3. No confía en la gente hasta que ellos se han probado
4. Le gustan los problemas que requieran mucha reflexión

1. No le gusta trabajar rápidamente
2. Tiene gran fe en la gente
3. Tendencia a entregarse al deseo del momento
4. Goza en llevar a cabo problemas complicados

1. Un trabajador muy activo
2. Acepta la crítica con buen humor
3. No acepta problemas que impliquen mucho razonamiento
4. Se inclina a actuar primero y a pensar después

1. No habla sino lo mejor de otras personas
2. Muy cauteloso antes de decidir
3. No le interesa provocar discusiones de pensamiento elevado
4. No se apresura en ir de un lugar a otro

1. No tiene una mente inquisitiva
2. No actúa impulsivamente
3. Generalmente procede con energía
4. Se irrita fácilmente por la debilidad de otra gente

1. Puede hacer más cosas que otras personas
2. Toma las oportunidades sólo por placer
3. Se ofende cuando es criticado
4. Preferiría trabajar con ideas que con cosas

1. Muy confiado en otras personas
2. Prefiere desempeñar trabajos simples o de rutina
3. Realiza todo al momento
4. Lleno de vigor y vitalidad

1. Hace decisiones muy rápido
2. Le son simpáticos todos
3. Mantiene un ritmo rápido en el trabajo o juego
4. No tiene mucho interés en adquirir conocimiento



### 3. Cleaver

#### CUESTIONARIO ALLPORT

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará 40 pares de frases. Lea cada frase y asigne un valor de acuerdo al grado en que lo identifique. Solamente puede utilizar los valores: 0() y 5(+). Las combinaciones posibles son: (5-0), (0-5), (4-1), (1-4)

1.	A.	Tomar decisiones propias sobre mi vida personal.			11.	A.	Tener autoridad y control sobre los demás		
	B.	Tener un trabajo bien pagado, que permita acumular bienes materiales				B.	Experimentar riesgo		
2.	A.	Ser creativo y generar nuevas ideas.			12.	A.	Aceptar el papel que corresponda dentro de la familia y de la sociedad		
	B.	Cumplir con las indicaciones y tareas asignadas por los superiores				B.	Ser abierto a las ideas y creencias diferentes a las propias		
3.	A.	Elegir las metas personales de manera individual			13.	A.	Conservar las creencias religiosas sin importar las circunstancias		
	B.	Mantener las costumbres inculcadas por los padres y la sociedad				B.	Tener cambios en mi vida		
4.	A.	Probar vivencias que resulten desafiantes			14.	A.	Disfrutar de los placeres de la vida		
	B.	Tomar decisiones en situaciones inciertas				B.	Influir sobre los demás para lograr lo que se desea		
5.	A.	Satisfacer mis necesidades			15.	A.	Permitirme ciertas satisfacciones		
	B.	Tener curiosidad por todo				B.	Cumplir con las indicaciones y tareas asignadas por los superiores		
6.	A.	Sentirse en paz con uno mismo.			16.	A.	Hacer cosas que me hacen sentir bien		
	B.	Realizar todo el esfuerzo necesario, para el logro de las metas en el trabajo a fin de mejorar				B.	Ser tratado por igual sin importar posición económica, puesto, sexo, estudios realizados o creencia religiosa		
7.	A.	Realizar actividades en contacto con la naturaleza			17.	A.	Preocuparse por la imagen pública		
	B.	Confiar en las capacidades personales y actuar por sí mismo				B.	Disfrutar de los placeres de la vida		
8.	A.	Buscar tareas nuevas continuamente			18.	A.	Ser parte de un grupo que se preocupe por uno		
	B.	Tener cosas que me hacen sentir bien				B.	Satisfacer mis deseos		
9.	A.	Organizar actividades nuevas			19.	A.	Hacer uso del pensamiento para el logro de soluciones		
	B.	Estar en un ambiente que permita cuidar y mantener la salud				B.	Ser cortés y educado en el trato hacia las personas		
10.	A.	Buscar experiencias novedosas en la vida							
	B.	Procurar la higiene personal, así como la limpieza en lo que se realice							

20.	A.	Lograr mejores resultados que los demás		
	B.	Probar vivencias que resulten desafiantes		
21.	A.	Tener cosas a mi alrededor como yo quiero		
	B.	Ser moderado con los sentimientos y acciones		
22.	A.	Alcanzar el éxito mediante el logro de metas personales		
	B.	Tener un puesto con autoridad en el trabajo		
23.	A.	Respetar a las figuras de autoridad		
	B.	Tener autoridad y control sobre los demás		
24.	A.	Perdonar los errores de otros		
	B.	Ser reconocido y respetado por los demás		
25.	A.	Estar en un ambiente que permita cuidar y mantener la salud		
	B.	Estar orgulloso de uno mismo		
26.	A.	Proteger mi posición social		
	B.	Ser sencillo sin llamar la atención de los demás		
27.	A.	Buscar el orden y la estabilidad en la sociedad		
	B.	Establecer relaciones de afecto firmes, profundas y maduras		
28.	A.	Ser como los demás		
	B.	Mantener el empleo para proveer lo necesario a la familia		
29.	A.	Disfrutar la belleza de la naturaleza y las artes		
	B.	Procurar no tener deudas, ni deber favores a otros		

30.	A.	Controlar la conducta ante los impulsos y las emociones		
	B.	Participar a favor de la paz mundial		
31.	A.	Seguir las reglas		
	B.	Respetar a las figuras de la autoridad		
32.	A.	Procurar la privacidad para uno mismo y los demás		
	B.	Influir sobre los demás para lograr lo que se desea		
33.	A.	Conservar amistades a través del tiempo		
	B.	Aceptar el papel que corresponda dentro de la familia y la sociedad		
34.	A.	Actuar en situaciones de injusticia a favor de los débiles		
	B.	Buscar experiencias para crecer espiritualmente		
35.	A.	Ser reconocido y respetado por los demás		
	B.	Ser parte de un grupo que se preocupe por uno		
36.	A.	Ser auténtico en todos los actos		
	B.	Disfrutar de los placeres de la vida		
37.	A.	Procurar el bien a los demás		
	B.	Probar vivencias que resulten desafiantes		
38.	A.	Elegir las metas personales <u>de forma</u> individual		
	B.	Ser leal a los amigos y al grupo que se pertenece		
39.	A.	Ser cortés y educado en el trato hacia las personas		
	B.	Hacer cosas que le den sentido a la propia vida		
40.	A.	Lograr mejores resultados que los demás		
	B.	Tomar decisiones propias sobre mi vida personal		

|

#### 4. Allport

<b>AUTODESCRIPCIÓN</b>	
Nombre: _____	
Edad: _____	Sexo: _____
Escolaridad: _____	Fecha: _____

A continuación encontrará series de cuatro palabras. Seleccione de cada serie, la palabra que más lo describa y anote su número en el cuadro con el signo de + (más) que le corresponda. Posteriormente, de cada serie, seleccione la palabra que menos lo describa; anote su número en el cuadro con el signo de - (menos) que le corresponda.

<p><b>1</b>    +   -</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Persuasivo            2 Gentil            3 Humilde            4 Original         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Persuasivo 2 Gentil 3 Humilde 4 Original	<p><b>7</b>    +   -</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Fuerza de Voluntad            2 Mente Abierta            3 Complaciente            4 Animoso         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Fuerza de Voluntad 2 Mente Abierta 3 Complaciente 4 Animoso	<p><b>13</b>    +   -</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Obediente            2 Quisquilloso            3 Inconquistable            4 Juguetón         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Obediente 2 Quisquilloso 3 Inconquistable 4 Juguetón	<p><b>19</b>    +   -</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Aventurero            2 Receptivo            3 Cordial            4 Moderado         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Aventurero 2 Receptivo 3 Cordial 4 Moderado
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Persuasivo 2 Gentil 3 Humilde 4 Original																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Fuerza de Voluntad 2 Mente Abierta 3 Complaciente 4 Animoso																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Obediente 2 Quisquilloso 3 Inconquistable 4 Juguetón																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Aventurero 2 Receptivo 3 Cordial 4 Moderado																
<p><b>2</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Agresivo            2 Alma de la fiesta            3 Comodino            4 Temeroso         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Agresivo 2 Alma de la fiesta 3 Comodino 4 Temeroso	<p><b>8</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Confiado            2 Simpatizador            3 Tolerante            4 Afirmativo         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Confiado 2 Simpatizador 3 Tolerante 4 Afirmativo	<p><b>14</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Respetuoso            2 Emprendedor            3 Optimista            4 Servicial         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Respetuoso 2 Emprendedor 3 Optimista 4 Servicial	<p><b>20</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Indulgente            2 Esteta            3 Vigoroso            4 Sociable         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Indulgente 2 Esteta 3 Vigoroso 4 Sociable
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Agresivo 2 Alma de la fiesta 3 Comodino 4 Temeroso																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Confiado 2 Simpatizador 3 Tolerante 4 Afirmativo																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Respetuoso 2 Emprendedor 3 Optimista 4 Servicial																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Indulgente 2 Esteta 3 Vigoroso 4 Sociable																
<p><b>3</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Agradable            2 Temeroso de Dios            3 Tenaz            4 Atractivo         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Agradable 2 Temeroso de Dios 3 Tenaz 4 Atractivo	<p><b>9</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Ecuánime            2 Preciso            3 Nervioso            4 Jovial         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Ecuánime 2 Preciso 3 Nervioso 4 Jovial	<p><b>15</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Valiente            2 Inspirador            3 Sumiso            4 Tímido         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Valiente 2 Inspirador 3 Sumiso 4 Tímido	<p><b>21</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Parlanchín            2 Controlado            3 Convencional            4 Decisivo         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Parlanchín 2 Controlado 3 Convencional 4 Decisivo
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Agradable 2 Temeroso de Dios 3 Tenaz 4 Atractivo																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Ecuánime 2 Preciso 3 Nervioso 4 Jovial																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Valiente 2 Inspirador 3 Sumiso 4 Tímido																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Parlanchín 2 Controlado 3 Convencional 4 Decisivo																
<p><b>4</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Cauteloso            2 Determinado            3 Convinciente            4 Bonachón         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Cauteloso 2 Determinado 3 Convinciente 4 Bonachón	<p><b>10</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           Disciplinado            Generoso            Animoso            Persistente         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Disciplinado Generoso Animoso Persistente	<p><b>16</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Adaptable            2 Disputador            3 Indiferente            4 "Sangre liviana"         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Adaptable 2 Disputador 3 Indiferente 4 "Sangre liviana"	<p><b>22</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Cohibido            2 Exacto            3 Franco            4 Buen compañero         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Cohibido 2 Exacto 3 Franco 4 Buen compañero
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Cauteloso 2 Determinado 3 Convinciente 4 Bonachón																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Disciplinado Generoso Animoso Persistente																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Adaptable 2 Disputador 3 Indiferente 4 "Sangre liviana"																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Cohibido 2 Exacto 3 Franco 4 Buen compañero																
<p><b>5</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Dócil            2 Atrevido            3 Leal            4 Encantador         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Dócil 2 Atrevido 3 Leal 4 Encantador	<p><b>11</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           Competitivo            Alegre            Considerado            Armonioso         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Competitivo Alegre Considerado Armonioso	<p><b>17</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Amigüero            2 Paciente            3 Confiado en sí mismo            4 Mesurado para hablar         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Amigüero 2 Paciente 3 Confiado en sí mismo 4 Mesurado para hablar	<p><b>23</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Diplomático            2 Audaz            3 Refinado            4 Satisfecho         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Diplomático 2 Audaz 3 Refinado 4 Satisfecho
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Dócil 2 Atrevido 3 Leal 4 Encantador																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Competitivo Alegre Considerado Armonioso																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Amigüero 2 Paciente 3 Confiado en sí mismo 4 Mesurado para hablar																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Diplomático 2 Audaz 3 Refinado 4 Satisfecho																
<p><b>6</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Dispuesto            2 Deseoso            3 Consecuente            4 Entusiasta         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Dispuesto 2 Deseoso 3 Consecuente 4 Entusiasta	<p><b>12</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           Admirable            Bondadoso            Resignado            Carácter firme         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Admirable Bondadoso Resignado Carácter firme	<p><b>18</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Conforme            2 Confiable            3 Pacífico            4 Positivo         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Conforme 2 Confiable 3 Pacífico 4 Positivo	<p><b>24</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding-left: 5px;">           1 Inquieto            2 Popular            3 Buen vecino            4 Devoto         </td> </tr> </table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Inquieto 2 Popular 3 Buen vecino 4 Devoto
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Dispuesto 2 Deseoso 3 Consecuente 4 Entusiasta																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			Admirable Bondadoso Resignado Carácter firme																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Conforme 2 Confiable 3 Pacífico 4 Positivo																
<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>			1 Inquieto 2 Popular 3 Buen vecino 4 Devoto																

Página web de la empresa actual: [www.bmgroupl.com](http://www.bmgroupl.com)

## Referencias bibliográficas

Aguinis, H. (2009). *Performance Management (2nd ed.)*. Pearson.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires - México - Santiago -  
Montevideo: GRANICA.

Alles, M. A. (2002). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Granica  
S.A.

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias*. Ediciones  
Granica S.A.

Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica S.A.

Alles, M. A. (2009). *La trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica  
S.A.

Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de RR.HH (3a ed., Vol. I)*. Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2015). *Gestión por Competencias*. Granica S.A.

Alles, M. A. (2016). *Diccionario de Comportamientos. La trilogía (Vol. 2)*. Ediciones  
Granica.

Alles, M. A. (2023). *Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica  
S.A.

Armstrong, M. &. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and  
practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London: Kogan Page.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Fisher, R. U. (1985). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. México: Norma.

<https://psicometricas.mx>. (s.f.). *Psicometricas.mx*. Obtenido de <https://psicometricas.mx>

<https://psicometricas.mx>, (. f.-a. (s.f.)). *Psicometricas.mx*. Obtenido de <https://psicometricas.mx/cleaver>

<https://psicometricas.mx>, (. f.-d. (s.f.)). *Psicometricas.mx*. Obtenido de <https://psicometricas.mx/allport>

<https://psicometricas.mx>, (-b. (s.f.)). *Psicometricas.mx*. Obtenido de [psicometricas.mx/raven](https://psicometricas.mx/raven). <https://psicometricas.mx/raven>

<https://psicometricas.mx>, (-c. (s.f.)). *Psicometricas.mx*. Obtenido de <https://psicometricas.mx/raven>

*LEY GENERAL DEL TRABAJO* . (1942).

Marcasco. (1 de Diciembre de 2022). *Historia de la Empresa*. Obtenido de <https://historiadelaempresa.com/por-que-es-importante-el-reclutamiento>

Peña, A. (2015). *Gestión de Recursos Humanos en el Ámbito de las Tecnologías de la Información*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Rico. (5 de Diciembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>

Robbins, S. P. (2010). *Administración. Decima Edición*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional (17va edicion)*. Pearson.

Taylor, S. &. (2005). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*. Kogan Page.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.* . Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

*Workable*. (2021). Obtenido de Tipos de entrevistas de trabajo: Guía para reclutadores. : <https://resources.workable.com/es/tutorial/tipos-de-entrevistas>