

FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA SALUD

Carrera de Psicología

**“PROPUESTA DE PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL
PUESTO DE ASESOR COMERCIAL DE SEGUROS”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciada en Psicología

Autor:

Ines Espiritu Luna

Asesor:

Dr. Heber Domingo Seminario Ortiz

ORCID: 0000-0001-8654-9982

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 de 48 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3345907868




15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
 - 1%  Publicaciones
 - 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)
-

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios,

mi fuente de fortaleza, guía y esperanza en todo este proceso.
A mí misma, por la determinación y valentía de seguir adelante,
incluso en medio del cansancio, la incertidumbre y el miedo.
Y a mi familia, por su amor incondicional y constante apoyo,
que han sido fundamentales en este logro.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios, quien ha sido mi roca, mi fuente de fortaleza y sabiduría a lo largo de este proceso. Cada paso, incluso los más inciertos, ha estado sostenido por su gracia y dirección.

A mi familia, especialmente a mis padres, hermanos, cuñadas y sobrinos, por ser mi pilar constante. Su amor, paciencia y palabras de ánimo me acompañaron en los momentos más exigentes de esta etapa.

A mis amistades cercanas y hermanos de fe, gracias por sus oraciones, su compañía y sus gestos sinceros que me motivaron a seguir.

A mis profesores, quienes con dedicación, conocimiento y correcciones oportunas, fueron una guía esencial durante mi formación profesional. Gracias por acompañarme con exigencia, paciencia y compromiso.

A mi compañero de vida y apoyo incondicional, gracias por su comprensión, aliento y por caminar conmigo cada paso de este proceso.

A cada persona que, con sus palabras, tiempo o incluso su silencio oportuno, fue parte de este logro. Este trabajo también les pertenece.

Tabla de contenidos

Informe de Similitud	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice de tablas.....	6
Índice de Figuras	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	18
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	25
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	38

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo del proceso tradicional y propuesta de implementación.	21
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso de mejora de reclutamiento	19
Figura 2 Propuesta del Flujograma del proceso de RYS.	22
Figura 3 Conversación simulada con Asistente IA para el planeamiento de la vacante.	25
Figura 4 Plantilla de reclutamiento predictivo con IA y Big Data para la publicación y atracción de candidatos.	26
Figura 5 Dashboard predictivo integrando múltiples bolsas laborales y ranking dinámico de candidatos.	27
Figura 6 Simulación de chatbot de reclutamiento que agenda entrevistas y responde consultas del candidato.	28
Figura 7 Ejemplo de reporte visual de evaluación psicométrica gamificada con predicción de desempeño y probabilidad de éxito global.	29
Figura 8 Entrevista digital asíncrona con IA analizando lenguaje verbal/no verbal y simulaciones de negociación.	30
Figura 9 Simulación de entrevista final con clientes internos/externos mediante videoconferencia con IA.	31
Figura 10 Simulación de plataforma digital para la firma electrónica y validación documental en la contratación.	32
Figura 11 Plataforma digital de onboarding inmersivo con gamificación y seguimiento post-ingreso.	33
Figura 12 Etapa 1 del proceso de reclutamiento y selección: Planeamiento de la vacante.	38
Figura 13 Etapa 2 del proceso de reclutamiento y selección: Publicación y atracción.	38

Figura 14 Etapa 3 del proceso de reclutamiento y selección: Recepción y filtrado curricular.....	39
Figura 15 Etapa 4 del proceso de reclutamiento y selección: Preselección y contacto inicial.....	39
Figura 16 Etapa 5 del proceso de reclutamiento y selección: Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas.....	40
Figura 17 Etapa 6 del proceso de reclutamiento y selección: Entrevistas.	40
Figura 18 Etapa 7 del proceso de reclutamiento y selección: Entrevistas finales con clientes internos/externos.....	41
Figura 19 Etapa 8 del proceso de reclutamiento y selección: Decisión y contratación.	41
Figura 20 Etapa 9 del proceso de reclutamiento y selección: Onboarding y seguimiento post-ingreso.	42

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia profesional se sitúa en el campo de la gestión del talento humano, con énfasis en los procesos de reclutamiento y selección dirigidos al cargo de asesor comercial de seguros. Este perfil, frecuente en sectores como banca, seguros, telecomunicaciones y servicios, demanda competencias como orientación a resultados, capacidad de persuasión, habilidades de negociación y flexibilidad ante entornos cambiantes.

A partir de la trayectoria profesional de la autora en consultoras y organizaciones del sector, se detectó que la falta de un procedimiento estandarizado ocasiona retrasos, evaluaciones poco consistentes y una rotación temprana del personal. Frente a esta problemática, se plantea un modelo integral de reclutamiento y selección que abarque la definición del perfil, un flujograma de etapas, guías de entrevistas por competencias, evaluaciones psicométricas y técnicas, junto con criterios objetivos de valoración.

El modelo propuesto incluye indicadores como el tiempo de cobertura, la efectividad de contratación y la retención en los primeros meses, lo que permitirá evaluar su eficiencia al implementarse. Las competencias clave consideradas giran en torno a la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la gestión por competencias.

La propuesta se concibe como un esquema adaptable a distintos contextos organizacionales, con fines académicos y bajo principios de confidencialidad de la información utilizada.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En un mercado laboral cada vez más competitivo y dinámico, la gestión estratégica del talento humano se ha convertido en un factor decisivo para la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, la experiencia profesional que respalda este trabajo se ha desarrollado en el ámbito del reclutamiento y selección de personal dentro de organizaciones del sector privado dedicadas a soluciones integrales para la gestión del talento humano. En este caso, la experiencia se desarrolla en **ETIEL – Itiel Credibilidad y Desarrollo E.I.R.L.**, empresa peruana con más de catorce años de trayectoria y presencia nacional, especializada en **seguridad integral y desarrollo organizacional** para diversos sectores.

La organización se compone de áreas encargadas de la gestión del talento, operaciones, administración, área comercial, capacitación y soporte corporativo. Entre los principales servicios que ofrece se encuentran:

- Auditoría interna y evaluaciones institucionales.
- Prevención de riesgos laborales y control de acoso laboral y sexual.
- Consultoría en seguridad organizacional y desarrollo humano.
- Programas de capacitación y fortalecimiento de cultura organizacional.
- Asesoría para la optimización de procesos internos y credibilidad institucional.

Asimismo, **ETIEL – Itiel Credibilidad y Desarrollo E.I.R.L.** brinda servicios integrales orientados a consolidar la seguridad y el desarrollo organizacional de sus clientes, posicionándose como un aliado estratégico para compañías de diversos rubros. Los sectores de sus clientes abarcan telecomunicaciones, banca y finanzas, seguros, retail, consumo masivo, salud, tecnología, industria, logística y minería, entre otros.

En el contexto actual, caracterizado por un mercado laboral dinámico y altamente competitivo, las organizaciones enfrentan el reto de atraer y retener talento calificado en plazos cada vez más cortos. La digitalización de los procesos, el uso de metodologías basadas en competencias y la incorporación de herramientas tecnológicas se han convertido en factores decisivos para asegurar procesos de selección más objetivos, ágiles y alineados a las demandas del entorno.

En este escenario, estandarizar y optimizar los procedimientos de reclutamiento y selección no solo permite cubrir vacantes con mayor eficacia, sino que también contribuye a mejorar la experiencia del candidato y a fortalecer la imagen de la organización como empleador confiable e innovador. Implementar un modelo integral de selección constituye, por tanto, una ventaja estratégica para las empresas del sector que buscan consolidar su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

La experiencia profesional se enfocó en el área de reclutamiento y selección, liderando la atracción de talento para distintos perfiles, con énfasis en asesores comerciales de seguros. El cargo exige habilidades de comunicación convincente, enfoque en resultados, capacidad de negociación y resiliencia en contextos altamente competitivos.

Con base en la experiencia adquirida, surge la necesidad de diseñar un proceso estructurado de reclutamiento y selección para este perfil, tomando en cuenta la práctica real de los procedimientos de R+S en las compañías de este sector. El objetivo de este estudio es elaborar una propuesta integral que incluya la definición del perfil del puesto, un flujograma de etapas, herramientas de evaluación y la determinación de indicadores clave de desempeño, ofreciendo un modelo replicable, práctico y ajustado a las demandas del mercado laboral vigente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El proceso de reclutamiento y selección es una función clave de la gestión del talento humano, cuyo fin es captar, identificar y contratar a los candidatos más adecuados para una vacante, valorando tanto la formación técnica como las competencias y el encaje cultural en la organización.

Alles (2023) destaca que la gestión por competencias se ha convertido en un modelo fundamental dentro del reclutamiento y selección. En su Diccionario de Competencias (2023) expone que este enfoque se centra en reconocer conductas observables que anticipan un desempeño eficaz. Además, resalta la utilidad de herramientas como las entrevistas por competencias estructuradas, las matrices de evaluación conductual y los assessment centers, que permiten simular situaciones laborales reales. Según la autora, las organizaciones que aplican este modelo logran procesos más objetivos, reducen sesgos en la selección y aumentan la retención de talento, ya que alinean de manera más precisa las capacidades individuales con los objetivos estratégicos.

Según Robbins y Judge (2013/2023), los procesos de reclutamiento y selección influyen directamente en la productividad, la cohesión cultural y la motivación de los colaboradores, siendo parte esencial del comportamiento organizacional. Los autores sostienen que un proceso de selección efectivo no se limita a verificar requisitos técnicos, sino que debe garantizar la incorporación de candidatos que compartan los valores y metas estratégicas de la empresa. Asimismo, enfatizan la importancia de las estrategias de employer branding y la adopción de tecnologías digitales en la atracción y evaluación de candidatos, como parte de las tendencias actuales en la gestión del talento.

En esa misma línea, Chiavenato (2021) explica que el reclutamiento funciona como un medio de comunicación entre la empresa y el mercado laboral para captar postulantes calificados, mientras que la selección consiste en escoger, con criterios objetivos y comparativos, al candidato más idóneo. El autor distingue tres modalidades de reclutamiento: interno (promoción o transferencia de empleados actuales), externo (captación de nuevos candidatos en el mercado) y mixto (combinación de ambos). Asimismo, resalta que la selección moderna debe integrar pruebas psicométricas, evaluaciones situacionales, entrevistas

estructuradas y verificación de referencias, garantizando una valoración integral de habilidades técnicas y competencias blandas.

Según Armstrong y Taylor (2023) junto con Alles (2019/2023), el reclutamiento y la selección generalmente se organizan en varias fases

- Definición del perfil del cargo: incluye detallar funciones, requisitos, competencias y los indicadores de éxito esperados.
- Atracción de candidatos: aplicación de estrategias de employer branding y utilización de canales digitales de reclutamiento.
- Preselección: revisión curricular y filtrado inicial mediante criterios objetivos.
- Evaluación: aplicación de pruebas psicométricas, técnicas o situacionales.
- Entrevistas estructuradas por competencias: en formato individual, grupal o virtual.
- Decisión y contratación: elección del candidato más adecuado, formalización de la oferta e inducción al puesto.

En el caso de los asesores comerciales de seguros, los tres enfoques coinciden indirectamente en que el éxito radica en un perfil que combine conocimientos técnicos (sobre productos, normativas y gestión de clientes) con habilidades blandas como la comunicación persuasiva, la negociación, la orientación a resultados y la adaptabilidad en mercados altamente competitivos. Estas competencias son cruciales para la venta de productos o servicios sin forma física, tales como seguros, planes financieros o servicios corporativos.

La integración de estos aportes teóricos permite estructurar procesos de reclutamiento y selección más objetivos, confiables y alineados a las demandas actuales del entorno laboral,

en el que la digitalización y la competencia por el talento imponen desafíos cada vez mayores para las organizaciones.

Indicadores de gestión (KPI) en reclutamiento y selección

Los Key Performance Indicators (KPI) son medidas cuantitativas que permiten evaluar la eficacia de los procesos organizacionales y su contribución al logro de los objetivos estratégicos. En el ámbito de la gestión de talento, constituyen herramientas indispensables para monitorear la eficiencia y la calidad de los procesos de reclutamiento y selección.

Enfoque estratégico de los KPI

Kaplan y Norton (1996, 2004, 2020) incorporaron los KPI dentro del Balanced Scorecard, un modelo de gestión estratégica diseñado para convertir la visión y misión en objetivos claros y medibles. En su planteamiento más reciente, Kaplan (2020) enfatiza que los indicadores deben ir más allá del aspecto financiero, integrando dimensiones de sostenibilidad y creación de valor a largo plazo (triple cuenta de resultados).

En el área de recursos humanos, esto significa que los KPI de reclutamiento no solo deben enfocarse en la rapidez o los costos, sino también en cómo estas decisiones impactan en la satisfacción, innovación y retención del talento. Kaplan insiste en que los KPI deben servir como parte de un sistema de aprendizaje continuo, más que como simples cifras estáticas.

Clasificación y evolución de los KPI

Parmenter (2015) diferencia diversos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado** (lag indicators), que muestran lo ya alcanzado (ej.: rotación de personal).
- **Indicadores de desempeño** (performance indicators), que revelan qué tan bien se están ejecutando actividades clave (ej.: tasa de entrevistas efectivas).

- **KPI críticos**, que son aquellos pocos indicadores esenciales para el éxito de la organización.

Su aporte está en resaltar que no se debe confundir “medir mucho” con “medir bien”. En selección, priorizar KPI como tiempo de cobertura o calidad de la contratación ayuda a focalizar esfuerzos, evitando que el área de recursos humanos se pierda en datos secundarios. Parmenter además enfatiza que los KPI deben formar parte de un flujo ágil de información, útil para decisiones inmediatas.

KPI en la gestión del talento humano

Desde la perspectiva de la gestión de personas, **Beardwell y Thompson (2017)** afirman que los KPI resultan clave para evaluar tres aspectos principales:

1. **Rapidez del proceso (Tiempo de cobertura / Time to fill):**
Mide los días que tarda cubrir una vacante.

$$\text{Tiempo de cobertura} = \frac{\text{Fecha de incorporación} - \text{Fecha de publicación de la vacante}}{\text{Numero de vacantes cubiertas}}$$

2. **Efectividad de la contratación (Quality of hire):**
Evalúa si los nuevos ingresos cumplen con el perfil esperado.

$$\text{Calidad de la contratación} = \frac{\text{Evaluación de desempeño del nuevo empleado} + \text{Tasa de retención en periodo de prueba}}{2}$$

3. **Permanencia y desarrollo (Retention rate):**
Determina cuántos contratados permanecen tras un tiempo definido.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de empleados que permanecen después de X meses}}{\text{Número total de contratados en ese periodo}} \times 100$$

4. Costo por contratación (Cost per hire):

Calcula la inversión promedio por cada nueva contratación.

$$\text{Costo por contratación} = \frac{\text{Inversión total en reclutamiento y selección}}{\text{Número de contrataciones realizadas.}}$$

5. Tasa de conversión de entrevistas (Interview-to-offer ratio):

Mide la eficacia de las entrevistas para llegar a la contratación.

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Número de ofertas realizadas}}{\text{Número de entrevistas efectuadas}} \times 100$$

6. Tasa de abandono del proceso (Candidate drop-off rate):

Identifica el porcentaje de candidatos que se retiran del proceso.

$$\text{Tasa de abandono} = \frac{\text{Número de candidatos que desertan del proceso}}{\text{Número total de candidatos iniciales}} \times 100$$

Los autores remarcan que los KPI deben integrarse dentro del ciclo completo de gestión de talento (atracción, selección, incorporación y retención), de modo que cada etapa genere datos para la mejora continua.

Síntesis

En conjunto, Kaplan aporta la visión estratégica y de sostenibilidad, Parmenter propone criterios para priorizar lo verdaderamente crítico y Beardwell & Thompson resaltan la importancia de medir la contribución del talento dentro de un ciclo integral. Esto refuerza que los KPI en reclutamiento y selección no son solo estadísticas aisladas, sino instrumentos para demostrar cómo la gestión de personas genera valor a la organización.

Consideraciones legales en el contexto peruano

En el caso peruano, los procesos de reclutamiento y selección se rigen por la legislación laboral vigente que regula las relaciones de trabajo. Una de las principales disposiciones es la **Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N.º 003-97-TR)**, la cual fija pautas generales sobre contratación y estabilidad en el empleo. De igual modo, **la Ley N.º 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres** asegura que la selección de personal se realice sin discriminación de género y bajo criterios de mérito objetivos

Por su parte, **la Ley N.º 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo** establece que desde la contratación se implementen medidas preventivas y de promoción en materia de salud ocupacional. Finalmente, **la Ley N.º 27626 de Intermediación Laboral, junto con su reglamento (D.S. N.º 003-2002-TR)**, regula la contratación de trabajadores mediante empresas de servicios y consultoras, garantizando el respeto de los derechos laborales en el régimen de tercerización.

En conjunto, estas disposiciones legales no solo delimitan las condiciones formales de contratación, sino que también refuerzan la necesidad de implementar procesos de selección transparentes, inclusivos y alineados con la normativa laboral vigente, garantizando tanto la seguridad jurídica de la empresa como el respeto a los derechos fundamentales de los postulantes.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La práctica profesional que fundamenta este informe se llevó a cabo entre 2021 y 2025, periodo en el cual se desempeñó en el área de reclutamiento y selección en compañías y consultoras enfocadas en brindar soluciones integrales de gestión humana. El ingreso a cada empresa se produjo mediante procesos de selección formales que contemplaron entrevistas por competencias y pruebas psicométricas, lo cual permitió la integración en equipos multidisciplinarios de gestión del talento.

En dichas experiencias, la autora colaboró con consultores de reclutamiento, analistas de gestión humana, coordinadores de cuentas y líderes de área, conformando equipos responsables de atender requerimientos de personal para diversos clientes del sector privado.

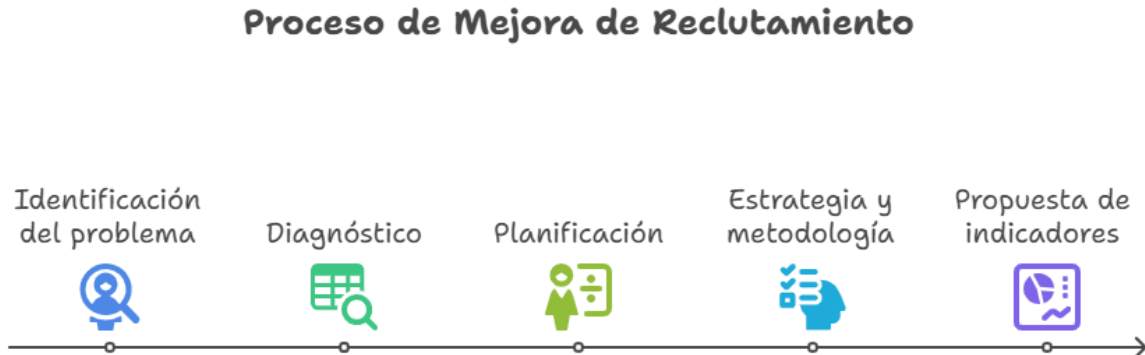
Las funciones realizadas abarcaron distintas fases del proceso de reclutamiento y selección:

1. Publicación de convocatorias en portales de empleo y redes profesionales.
2. Filtrado curricular y contacto inicial con candidatos.
3. Realización de entrevistas por competencias.
4. Aplicación y evaluación de pruebas psicométricas y técnicas.
5. Coordinación de entrevistas finales con clientes internos y externos.
6. Seguimiento post-ingreso de los candidatos seleccionados.

Tras la observación continua de los procesos de cobertura de vacantes para asesores comerciales de seguros, se reconoció la necesidad de formular una propuesta estandarizada y eficiente que mejore la atracción y evaluación del talento, acorte los tiempos de cobertura y potencie la retención temprana.

Figura 1

Proceso de mejora de reclutamiento



Nota. Elaboración propia (2025).

Desarrollo de la propuesta

Aunque el procedimiento descrito previamente incluía seis etapas básicas, para esta propuesta se determinó ampliar y fortalecer el proceso. El propósito es trascender las fases tradicionales, incorporando prácticas innovadoras que optimicen la atracción, evaluación y seguimiento del talento.

De este modo, se plantea un proceso más completo y estandarizado compuesto por nueve etapas, el cual responde a las tendencias actuales de la gestión del talento humano y aprovecha herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, la automatización y la gamificación. Dichas etapas se describen a continuación:

- 1. Planeamiento de la vacante:** Usualmente, el perfil se define con el jefe solicitante. En esta propuesta se incorpora job profiling digital con IA y comparativos de mercado para precisar competencias críticas y adecuar el perfil al contexto actual.
- 2. Publicación y atracción:** Anteriormente la difusión se hacía solo en bolsas de empleo y redes sociales. Ahora se propone reclutamiento predictivo con IA y Big Data para captar candidatos pasivos, sumado a campañas de employer branding digital segmentadas y

reclutamiento vía móvil.

3. **Recepción y filtrado curricular:** Normalmente se revisan los CVs de forma manual o con filtros simples en plataformas como Pandapé. En la propuesta se plantea un matching inteligente multifuente con machine learning, que conecta varias bolsas laborales y genera un ranking dinámico de postulantes.
4. **Preselección y contacto inicial:** Antes se limitaba a llamadas o correos individuales. Ahora se plantea la automatización del journey del candidato mediante chatbots que responden consultas, coordinan entrevistas y brindan feedback inicial en tiempo real.
5. **Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas:** Tradicionalmente se aplican baterías digitales estandarizadas (Multitest, Evaluatest). La propuesta innova con pruebas adaptativas online, gamificación y neuro-assessments que simulan escenarios de venta, con reportes predictivos de desempeño.
6. **Entrevistas:** El enfoque tradicional contempla entrevistas presenciales o virtuales por competencias. En esta propuesta se suman entrevistas digitales asíncronas con IA que analizan lenguaje verbal y no verbal, junto a simulaciones de negociación apoyadas en bots.
7. **Entrevistas finales con clientes internos/externos:** Anteriormente se realizaban reuniones presenciales o videollamadas convencionales. Con la propuesta, se utilizan plataformas de videoconferencia potenciadas con IA, que generan reportes automáticos de desempeño y comparaciones objetivas entre candidatos.
8. **Decisión y contratación:** La práctica tradicional incluía la decisión conjunta con el jefe inmediato y firma de contrato presencial. La propuesta plantea la contratación digital mediante firma electrónica y validación documental online, integradas en plataformas de HR tech.
9. **Onboarding y seguimiento post-ingreso:** En el pasado las inducciones eran básicas, presenciales o virtuales, con manuales y charlas. La propuesta plantea un onboarding digital inmersivo con gamificación, microlearning y realidad virtual, complementado con

seguimiento mediante KPI de tiempo de garantía (30 días), encuestas digitales de satisfacción y analítica predictiva de rotación

Tabla 1

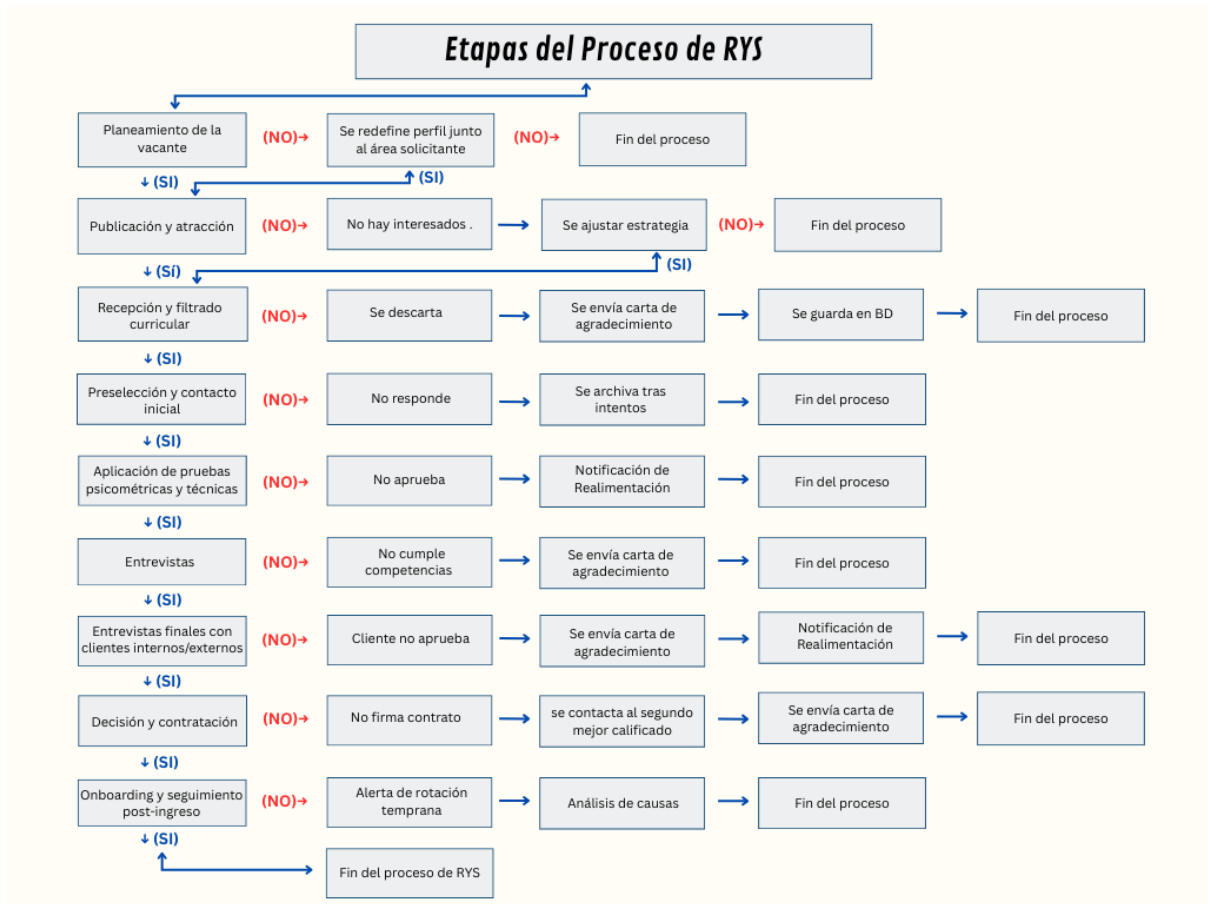
Cuadro comparativo del proceso tradicional y propuesta de implementación.

Etapas del proceso	Proceso Tradicional	Propuesta de Implementación
1. Planeamiento de la vacante	Definición básica del perfil con el jefe solicitante.	<i>Job profiling digital con IA y benchmark de mercado para identificar competencias críticas y ajustar el perfil al contexto laboral actual.</i>
2. Publicación y atracción	Publicación en bolsas de empleo y redes sociales.	Reclutamiento predictivo con IA y Big Data: atracción de candidatos pasivos, campañas de employer branding digital segmentadas y reclutamiento móvil.
3. Recepción y filtrado curricular	Revisión manual de CVs o filtros básicos en plataformas (ej. Pandapé).	Matching inteligente multifuente con machine learning que integra diversas bolsas laborales y genera ranking dinámico de candidatos.
4. Preselección y contacto inicial	Llamadas o correos individuales para coordinar entrevistas.	Automatización del journey del candidato: chatbots que responden consultas, agendan entrevistas y dan feedback inicial en tiempo real.
5. Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas	Aplicación de baterías digitales estandarizadas (Multitest, Evaluatest).	Pruebas adaptativas online, gamificación y neuro-assessments que simulan escenarios de venta, con reportes predictivos de desempeño.
6. Entrevistas	Entrevistas por competencias presenciales o virtuales.	Entrevistas digitales asíncronas con IA que analizan lenguaje verbal/no verbal y simulaciones de negociación con bots.
7. Entrevistas finales con clientes internos/externos	Reuniones presenciales o videollamadas convencionales.	Plataformas de videoconferencia con IA que generan reportes automáticos de desempeño y comparaciones objetivas entre candidatos.
8. Decisión y contratación	Selección conjunta con jefe inmediato y firma de contrato presencial.	Contratación digital con firma electrónica y validación documental online integrada a plataformas de HR tech.
9. Onboarding y seguimiento post-ingreso	Inducción básica presencial o virtual con manuales y charlas.	Onboarding digital inmersivo con gamificación, microlearning y realidad virtual; seguimiento con KPI de tiempo de garantía (30 días) y encuestas automáticas de satisfacción.

Nota. Elaboración propia (2025).

Figura 2

Propuesta del Flujoograma del proceso de RYS.



Nota. Elaboración propia (2025).

En complemento al cuadro comparativo y al flujoograma presentados, se han diseñado nueve propuestas prácticas que evidencian la aplicación del proceso de reclutamiento y selección en un contexto real. Estos materiales incluyen el perfil de puestos, la publicación de vacantes, formatos de evaluación curricular, de preselección, entre otros, los cuales buscan brindar un soporte concreto y funcional a cada etapa descrita. A continuación, se comparte el enlace que reúne dichas propuestas, facilitando su consulta y aplicación.

[Enlace al archivo completo](#)

Consideraciones éticas: Se garantiza la confidencialidad de datos de candidatos y empresas, evitando la divulgación de información sensible y destinando el contenido únicamente a fines académicos. Asimismo, se asegura un trato respetuoso y no discriminatorio en todas las etapas del proceso, en conformidad con la legislación laboral vigente y los principios de igualdad de oportunidades.

Aplicación práctica

La presente propuesta se enmarca en el conocimiento práctico adquirido por la autora durante su experiencia en consultoras y empresas del sector, adaptando las mejores prácticas observadas en el mercado a un modelo replicable y adaptable a diferentes contextos.

Diversos autores (Alles, 2023; Chiavenato, 2021; Beardwell y Thompson, 2017) coinciden en que estructurar adecuadamente el reclutamiento y la selección permite alinear el proceso con los objetivos estratégicos, mejorar la retención y generar valor en la organización.

Su aplicación práctica no solo permitirá contar con un proceso de reclutamiento y selección más estructurado, sino también generar beneficios adicionales tales como:

1. **Estandarización de procesos:** facilita que las etapas de atracción, evaluación y selección se realicen de manera uniforme, reduciendo la subjetividad y aumentando la transparencia en la toma de decisiones.
2. **Mejora en la experiencia del candidato:** al contar con un proceso más ágil y claro, los postulantes perciben a la organización como profesional y confiable, lo que fortalece la marca empleadora.
3. **Optimización de tiempos y recursos:** al aplicar KPI como el tiempo de cobertura o la calidad de la contratación, se reduce la inversión de horas-hombre en procesos extensos y se minimiza el costo de vacantes prolongadas.

4. **Alineación con los objetivos estratégicos de la organización:** el modelo permite que los indicadores de selección estén vinculados con las metas globales del negocio, asegurando que las contrataciones aporten valor real a la organización.
5. **Retroalimentación continua:** la medición de KPI genera información útil para detectar cuellos de botella, evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento y aplicar mejoras constantes en las estrategias de atracción.
6. **Reducción de la rotación temprana:** al aplicar criterios de calidad de contratación y retención, se logra que los nuevos ingresos tengan un mejor ajuste al puesto, lo que disminuye la rotación durante los primeros meses.
7. **Fortalecimiento de la toma de decisiones:** los responsables de RR.HH. y la gerencia cuentan con información objetiva y actualizada que respalda las decisiones sobre contratación, inversión en fuentes de reclutamiento y diseño de programas de capacitación.

En conjunto, la propuesta no solo tiene un carácter operativo, sino también estratégico, ya que contribuye a que el área de gestión humana sea percibida como un socio clave en el logro de los resultados organizacionales.

Limitaciones: El desarrollo de esta propuesta considera restricciones como la imposibilidad de utilizar datos confidenciales de empresas, limitaciones de tiempo para la ejecución completa del proceso y la necesidad de ajustarla a diversas realidades organizacionales con recursos variables.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

La propuesta de un proceso integral de reclutamiento y selección para asesores comerciales de seguros permitió identificar resultados proyectados relevantes, derivados del diseño metodológico y de las buenas prácticas del sector.

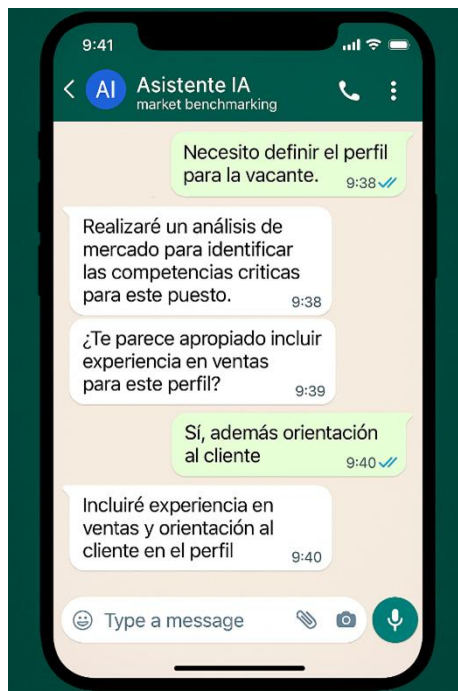
A continuación, se presentan los principales resultados correspondientes a cada etapa del proceso, acompañados de su respectiva ilustración:

Resultado 1: Planeamiento de la vacante

Se proyecta reducir los tiempos y aumentar la precisión en la definición del perfil gracias al uso de inteligencia artificial y benchmark de mercado.

Figura 3

Conversación simulada con Asistente IA para el planeamiento de la vacante.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 2: Publicación y atracción

Se proyecta aumentar el alcance y mejorar la calidad de los postulantes mediante reclutamiento predictivo con inteligencia artificial y Big Data, que permite atraer candidatos pasivos, segmentar campañas de employer branding digital y generar rankings automáticos de probabilidad de éxito de cada postulante

Figura 4

Plantilla de reclutamiento predictivo con IA y Big Data para la publicación y atracción de candidatos.



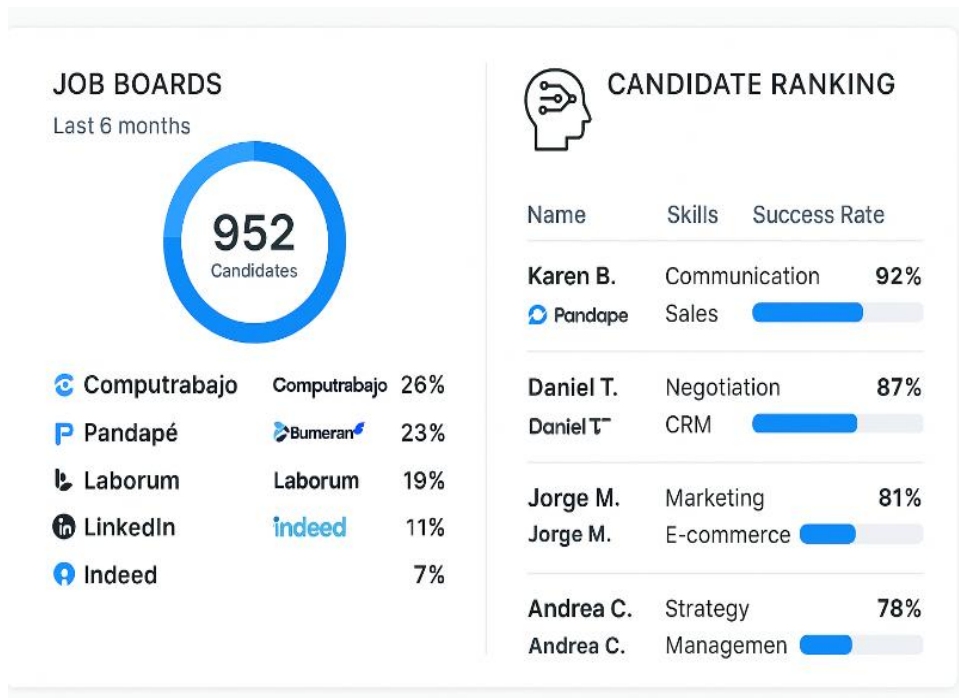
Nota. Elaboración propia.

Resultado 3: Recepción y filtrado curricular

Se proyecta acelerar el filtrado y mejorar la calidad del ranking con matching inteligente multifuente y machine learning, que integra diversas bolsas laborales y genera un listado dinámico de candidatos priorizados.

Figura 5

Dashboard predictivo integrando múltiples bolsas laborales y ranking dinámico de candidatos.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 4: Preselección y contacto inicial

Se proyecta agilizar el contacto inicial con chatbots que automatizan respuestas, agendan entrevistas y brindan retroalimentación en tiempo real.

Figura 6

Simulación de chatbot de reclutamiento que agenda entrevistas y responde consultas del candidato.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 5: Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas

Se proyecta mejorar la evaluación con pruebas adaptativas online, gamificación y neuro-assessments que simulan escenarios de venta, generando reportes predictivos de desempeño de cada candidato y una probabilidad de éxito global para facilitar la toma de decisiones.

Figura 7

Ejemplo de reporte visual de evaluación psicométrica gamificada con predicción de desempeño y probabilidad de éxito global.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 6: Entrevistas

Se proyecta incrementar la objetividad y la calidad del proceso mediante entrevistas digitales asíncronas con IA, que analizan lenguaje verbal y no verbal y permiten simulaciones de negociación con bots.

Figura 8

Entrevista digital asíncrona con IA analizando lenguaje verbal/no verbal y simulaciones de negociación.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 7: Entrevistas finales con clientes internos/externos

Se proyecta optimizar las entrevistas finales mediante plataformas de videoconferencia con IA que generan reportes automáticos de desempeño y comparaciones objetivas entre candidatos

Figura 9

Simulación de entrevista final con clientes internos/externos mediante videoconferencia con IA.



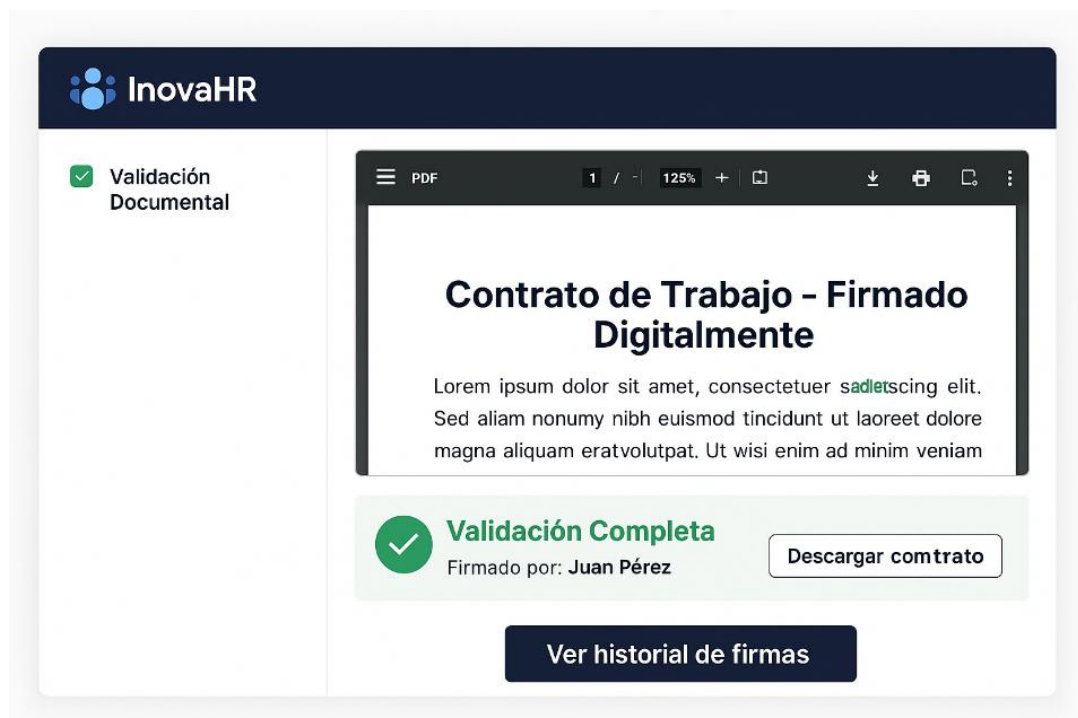
Nota. Elaboración propia.

Resultado 8: Decisión y contratación

Se proyecta agilizar la decisión y formalización de la contratación mediante el uso de plataformas digitales que permiten firma electrónica y validación documental en línea, integradas a sistemas de HR tech.

Figura 10

Simulación de plataforma digital para la firma electrónica y validación documental en la contratación.



Nota. Elaboración propia.

Resultado 9: Onboarding y seguimiento post-ingreso

Se proyecta elevar la calidad de la inducción y el acompañamiento posterior mediante un onboarding digital inmersivo que combina gamificación, microlearning y realidad virtual. Además, se asegura el seguimiento con indicadores clave de desempeño (KPI) como tiempo de garantía (30 días) y encuestas automáticas de satisfacción para medir la experiencia de los nuevos colaboradores.

Figura 11

Plataforma digital de onboarding inmersivo con gamificación y seguimiento post-ingreso.



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, los nueve resultados presentados evidencian que la propuesta no solo optimiza los aspectos operativos del proceso de reclutamiento y selección, sino que también contribuye al fortalecimiento estratégico de la gestión del talento humano. Al incorporar herramientas digitales, inteligencia artificial y metodologías innovadoras, se mejora significativamente la precisión en la identificación de competencias, la objetividad en la evaluación y la agilidad en la contratación. Asimismo, se eleva la experiencia del candidato mediante procesos más dinámicos, personalizados y transparentes, consolidando la imagen de la organización como un empleador innovador, confiable y alineado con las tendencias del mercado laboral actual. En conjunto, estos avances refuerzan la competitividad y sostenibilidad de la organización, asegurando la atracción y retención de talento de calidad en un entorno cada vez más exigente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este capítulo se presenta de forma referencial, ya que el presente trabajo corresponde a una propuesta metodológica que no ha sido implementada aún en un contexto real. Las conclusiones definitivas se formularán una vez que el modelo se valide en una organización concreta.

No obstante, tomando como base el análisis realizado, el diseño de la propuesta y la experiencia profesional en el área de reclutamiento y selección, se puede concluir de manera proyectada lo siguiente:

1. **Estandarización del proceso.** La propuesta establece un flujo único, sistemático y transparente para el reclutamiento y selección de asesores comerciales de seguros, unificando criterios y buenas prácticas observadas en la experiencia profesional, lo que favorece la trazabilidad y consistencia del proceso.
2. **Mayor objetividad en la evaluación.** La incorporación de herramientas basadas en competencias, evaluaciones psicométricas y metodologías digitales incrementa la objetividad y disminuye sesgos en la valoración de postulantes, asegurando la alineación entre el perfil requerido y las competencias evaluadas, tal como se ha comprobado en la práctica profesional con procesos tradicionales.
3. **Optimización de tiempos y eficacia en contrataciones.** Se proyecta una reducción significativa en los tiempos de cobertura de vacantes y un incremento en la eficacia de las contrataciones, respondiendo con mayor agilidad a las necesidades del negocio y disminuyendo los costos asociados a vacantes prolongadas, problemática identificada durante la experiencia laboral en el sector.
4. **Mejora de la retención temprana del talento.** El modelo tiene el potencial de fortalecer la permanencia de los nuevos colaboradores, especialmente durante los primeros seis meses, gracias a un proceso de selección más preciso y a la implementación de un onboarding digital estructurado e inmersivo, elemento poco desarrollado en los procesos actuales observados en la experiencia profesional.
5. **Reforzamiento del rol estratégico de Gestión Humana.** La propuesta integra indicadores clave de desempeño (KPI) que permiten demostrar el impacto del proceso

en los resultados organizacionales y en la construcción de un employer branding sólido e innovador, alineado con las tendencias identificadas en la práctica profesional.

Recomendaciones

En caso de aplicarse la propuesta en un contexto organizacional real, se recomienda:

1. **Capacitar al equipo de reclutamiento y selección** en el uso de las herramientas digitales, metodologías de entrevistas por competencias y análisis de KPI, asegurando una implementación efectiva y homogénea del modelo.
2. **Monitorear de manera constante los indicadores de desempeño** (tiempo de cobertura, calidad de contratación, retención temprana, costo por contratación, entre otros) para generar datos que respalden la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.
3. **Ajustar y personalizar el modelo** según las características del sector, tamaño de la organización y recursos disponibles, garantizando flexibilidad y pertinencia en su aplicación.
4. **Mantener una comunicación permanente con las áreas solicitantes** para alinear perfiles, retroalimentar el proceso y asegurar que las contrataciones respondan a las necesidades reales del negocio.
5. **Fomentar la cultura de innovación en gestión humana** impulsando el uso de tecnologías como inteligencia artificial, gamificación y evaluaciones digitales para mantener el proceso actualizado frente a las tendencias del mercado laboral y fortalecer la cultura innovadora del área.

Estas recomendaciones constituyen una guía inicial para la puesta en marcha del modelo y podrán complementarse tras su validación práctica, en la medida en que se obtengan resultados empíricos que confirmen su impacto en la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias: Cómo seleccionar el talento, con las competencias que requiere* (2.^a ed.). Granica.
- Alles, M. A. (2019). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- Alles, M. A. (2023). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Granica.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (17th ed.). Kogan Page.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human resource management: A contemporary approach* (8.^a ed.). Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- ETL – Itiel Credibilidad y Desarrollo E.I.R.L. (s. f.). *Sitio web oficial*. Recuperado el 26 de septiembre de 2025, de <https://itielperu.com/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/stress/lang--es/index.htm>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3.^a ed.). Wiley.
- Perú. Congreso de la República. (2007). *Ley N.º 28983 – Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/28983>
- Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (1997). *Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/mtpe>
- Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Ley N.º 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/mtpe>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Planeamiento de la Vacante

Figura 12

Etapla 1 del proceso de reclutamiento y selección: Planeamiento de la vacante.



Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 2: Publicación y atracción

Figura 13

Etapla 2 del proceso de reclutamiento y selección: Publicación y atracción.



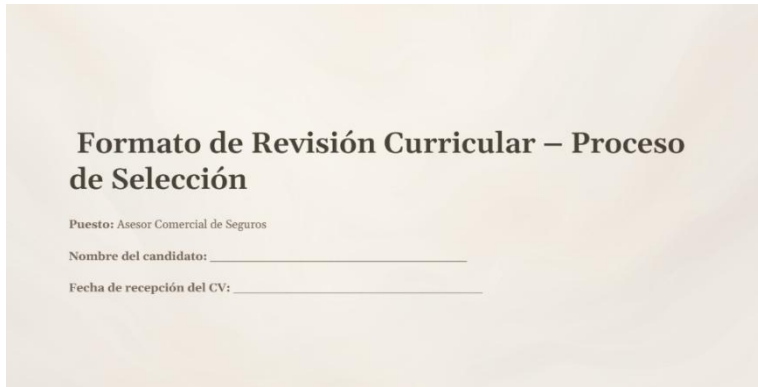
Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 3

Recepción y filtrado curricular

Figura 14

Etapa 3 del proceso de reclutamiento y selección: Recepción y filtrado curricular.



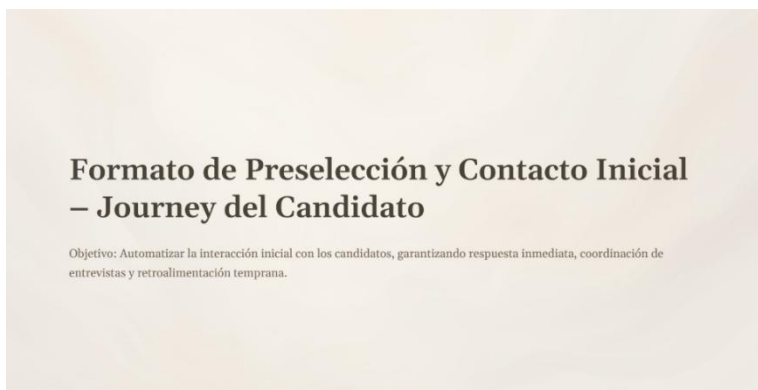
Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 4

Preselección y contacto inicial

Figura 15

Etapa 4 del proceso de reclutamiento y selección: Preselección y contacto inicial.



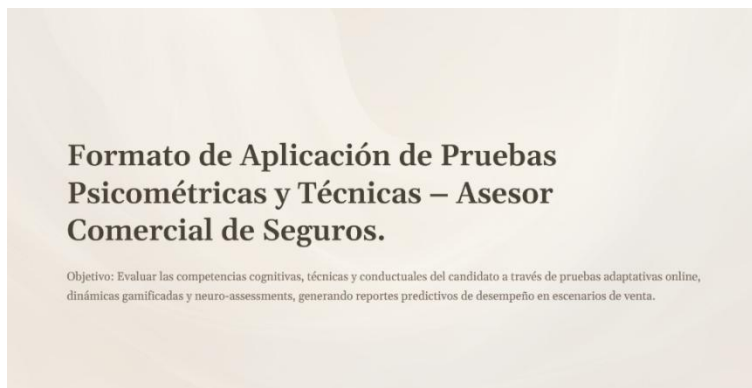
Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 5

Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas

Figura 16

Etapa 5 del proceso de reclutamiento y selección: Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas.



Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 6

Entrevistas

Figura 17

Etapa 6 del proceso de reclutamiento y selección: Entrevistas.



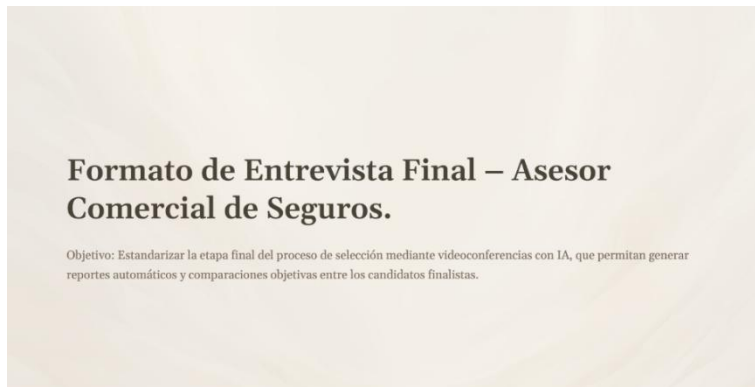
Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 7

Entrevistas finales con clientes internos/externos

Figura 18

Etapla 7 del proceso de reclutamiento y selección: Entrevistas finales con clientes internos/externos.



Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 8

Decisión y contratación

Figura 19

Etapla 8 del proceso de reclutamiento y selección: Decisión y contratación.



Nota: [Enlace al archivo completo](#)

Anexo 9

Onboarding y seguimiento post-ingreso

Figura 20

Etapa 9 del proceso de reclutamiento y selección: Onboarding y seguimiento post-ingreso.



Nota: [Enlace al archivo completo](#)