

# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

## **SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL ÁREA TEXTIL DE LA EMPRESA INVERSIONES PERÚ DENIM, LIMA 2025**

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

**Licenciada en Psicología**

**Autor:**

Gianina Karen Huerta De La Cruz

**Asesor:**

**Mg. Víctor Ricardo Chávez Medrano**

<https://orcid.org/0000-0003-0016-434X>

**Lima - Perú**

2025

# INFORME DE SIMILITUD



## 10% Similitud general

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

### Filtrado desde el informe




- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

### Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

---

### Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios por todo lo que me ha permitido poder llegar hasta este momento tan importante de mi vida profesional, ser mi fuerza en momentos de desesperación y mi refugio en mis momentos complicados, además de poder darme esa valentía para poder seguir continuando en todo este proceso y sueño anhelado, que con tanto sacrificio se pudo lograr.

A mi madre Elva De La Cruz, por su apoyo incondicional, por creer en mí y darme ese empujón cuando sentía que no podía y por darme la fuerza para seguir adelante, incluso en los momentos de adversidad. Gracias por ser mi roca, mi guía y mi mayor fuente de motivación, todo mi esfuerzo y sacrificio es por ti mamá.

A mi padre Marcelo Huerta, que desde el cielo sigue siendo mi mayor inspiración. Gracias por los 20 años que me brindaste, llenos de sabiduría, responsabilidad y enseñanzas de vida. Me enseñaste a ser valiente, perseverante y a luchar siempre por mis sueños. Aunque ya no estés físicamente, tu ejemplo sigue vivo en mí. Ha sido un orgullo y privilegio ser tu hija y tenerte como padre. ¡Te amo y te extraño papá! Este logro es dedicado especialmente para ti, porque es fruto de todos tus esfuerzos, tiempo, amor, sobre todo por haber creído en mí y ser tu orgullo.

A mi hermano Arturo Sánchez, por su confianza inquebrantable y por su apoyo constante a lo largo de todos estos años. Tu presencia y aliento me han dado fuerza en cada paso de este camino para seguir avanzando. Gracias por ser mi hermano y cómplice de todas mis aventuras.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme esta oportunidad de poder seguir con mi trayecto profesional, permitirme tener y disfrutar de mi familia. Gracias por ser mi luz de esperanza en cada decisión y proyecto, sin tu voluntad cada objetivo trazado no se podría haber logrado.

En este nuevo logro agradezco mucho a mi madre por haberme apoyado en todo momento, darme su confianza y brindarme su amor en todo momento. Gracias mamá por tu esfuerzo, por siempre pensar en nosotros. ser tu principal motivo de lucha y esfuerzo a seguir, por apoyarme en mis decisiones y brindarme aliento en cada momento de derrumbe. Gracias mamá por esos hermosos años en las que estuviste conmigo brindándome tu protección, amor y ser mi soporte emocional en toda mi formación profesional.

A mi padre, que desde que nací nunca soltó mi mano, luchaste para poder darme lo mejor y buenos valores. Desde el cielo sé que gozas de alegría porque ya culminé una faceta de mi vida, se que te hubiera encantado verme lograr cada paso que doy, y verme crecer profesionalmente. Gracias papá por darme la mejor herencia, haber tenido tu apoyo, tu amor, y tus enseñanzas fue el mejor regalo que todo padre puede dar a sus hijos, y yo fui privilegiada. Este proyecto va en agradecimiento a ti y a mi madre, quienes son mis pilares de vida.

Gracias familia por ser mi guía, soporte, brindarme buenas enseñanzas en las que me han ayudado a poder seguir continuando en todo este camino. ¡Los amo mucho!

## TABLA DE CONTENIDO

INFORME DE SIMILITUD.....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	37
ANEXOS .....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Formato de requerimiento de personal del área textil.....	30
<b>Tabla 2</b> Información del candidato .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama nominal de Denim Perú.....	11
<b>Figura 2</b> Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	14
<b>Figura 3</b> Desarrollo del proyecto laboral .....	23

## RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se realizó en la empresa textil Inversiones Denim Perú, de acuerdo al diagnóstico se caracteriza por altos índices de rotación (160% en 2024), así como procesos de contratación informales basados en recomendaciones. En tal sentido, el problema identificado fue la ausencia de un sistema estructurado para reclutar y seleccionar personal operativo, esta situación generó interrupciones en la producción y costos elevados. El presente proyecto busca transformar esta realidad; se propuso un modelo de selección por competencias, adaptado a las limitaciones de una PYME; implementando pruebas psicométricas, asimismo, se diseñaron herramientas prácticas: un formato estandarizado para definir perfiles laborales, una entrevista estructurada basada en comportamientos reales y, fundamentalmente, una prueba técnica obligatoria para evaluar destrezas en el trabajo. También se impulsó la verificación de referencias y la sensibilización sobre la importancia de una selección objetiva. Los resultados fueron evidentes: se logró establecer un proceso más claro, reduciendo la informalidad y se promovió la mejora continua. Esta experiencia confirmó que la psicología no solo aplica técnicas, sino que propone un cambio con empatía, ética y estrategia, demostrando que incluso en entornos tradicionales, un enfoque objetivo y sistemático genera un impacto profundo y duradero.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La industria textil enfrenta desafíos críticos en la gestión del talento humano, este problema se aprecia a nivel internacional, nacional y local. En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) manifestó que la competitividad del sector se ve afectada por la escasez de mano de obra calificada, sumada a la creciente automatización de procesos; asimismo, la brecha de habilidades en manufactura textil ha aumentado de manera considerable, porque los trabajadores no son capacitados en habilidades técnicas y tampoco existe una colaboración entre centros de formación y las empresas, tal es el caso que en una encuesta realizada por la OIT, el 78% de los participantes manifestó no haber realizado colaboraciones con los centros de capacitación; sin embargo, el 22% si había enviado a sus trabajadores a capacitarse, este fenómeno se agrava por la migración de trabajadores hacia industrias que ofrecían mejores condiciones laborales.

A nivel nacional, teniendo Perú una rica historia de tejido tradicional de textiles y prendas de vestir que se remonta a más de 5,000 años y siendo esta actividad una de las principales impulsoras de la producción manufacturera en el país, representando el 10 por ciento de la manufactura y el 1.9 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB); este sector ha experimentado un crecimiento en los últimos años, beneficiando al país con la ventaja competitiva de la producción local de fibras de alta calidad, como el algodón pima; según las estadísticas nacionales, este sector alberga a 414,083 trabajadores, lo que representa el 2.5% del empleo nacional; sin embargo, la tasa de formalización laboral es bajo, solo alcanza al 18.9%. A pesar de esta situación, el sector padece de personal con habilidades para esta labor; por ende, el personal calificado migra a otros sectores con mejores condiciones (OIT, 2022).

En esa misma línea, el Ministerio de la Producción (2025), en 2024 manifestó que el 77% de trabajadores en el sector textil trabaja de manera informal; asimismo, en ese período la industria contribuyó al 7.3% del PBI manufacturero y al 0.9% del PBI nacional, estas cifras

fueron impulsadas por las exportaciones y el mercado nacional. Estas cifras indican la relación que tiene la mano de obra calificada con este sector, considerando que esta se perjudica con la informalidad que existe en las empresas textiles, los cuales son considerables.

Sin embargo, de acuerdo a cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2024) reportó que gracias a convenios realizados entre el MTPE y empresas textiles como Textil del Valle S.A. y Cotton KNIT; capacitaron a 49 y 50 personas, respectivamente, la primera en la Región Ica y Lima, y la segunda solo en Lima, con ello contribuyeron a que jóvenes de estas localidades sean aprendices de costura y operarios maquinistas, cuya finalidad fue preparar personal capacitado en este sector, dada las condiciones deficientes de personal con competencias específicas en este rubro; lo mencionado hasta aquí es una muestra de que el proceso de reclutamiento y selección de personal no es una tarea fácil, ya que el mercado laboral en este sector es exigente.

A nivel local, la empresa donde la suscrita desarrolló sus prácticas profesionales, pertenece al rubro textil; esta fue creada en 1966 por José Alanoca Ticona; en los inicios la empresa brindaba servicios de costura y confección de ropa, comenzando con tres máquinas caseras. Luego de algunos años, tuvo un crecimiento positivo que se tradujo en la formalización de la empresa, denominándose Inversiones Perú Denim, y asumiendo la Gerente General su propio fundador, quien modernizó su maquinaria comprando otras máquinas y ocupando un inmueble de dos pisos para realizar sus operaciones, las cuales se incrementaron con el tiempo, siendo necesario la demanda de mano de obra calificada, creando puestos de trabajo para más colaboradores y haciendo alianzas con otras empresas del rubro para solicitarles servicio de confección.

La empresa cuenta con cuatro áreas subordinadas a la gerencia general, la primera área es de gestión del talento humano, que cuenta con un asistente de reclutamiento y selección de personal, que es donde se ubica actualmente la suscrita. Asimismo, cuenta con el área de

administración, donde también hay otra asistente y un contador. En el área de producción cuenta con un supervisor de producción y uno de corte y diseño, asimismo, cuenta con 10 operarios. En el área de logística y distribución cuenta con un encargado de almacén, un trabajador que hace el transporte y un ayudante. En total en la empresa Inversiones Perú Denim tiene 20 trabajadores, clasificándose como una pequeña empresa del sector textil. Su producción actual es importante y depende de la cantidad de contratos que tenga con sus clientes, generalmente fabrica mandiles, uniformes de trabajo, entre otros, dependiendo del tipo de prenda que requiera el cliente. En el siguiente organigrama se aprecia la estructura orgánica de la empresa Inversiones Perú Denim.

## Figura

1

Organigrama nominal de Denim Perú



Actualmente, la empresa Inversiones Perú Denim tiene un problema recurrente con el reclutamiento y selección de personal, debido a la falta de un sistema estructurado y estratégico en el área textil. No obstante, su posición competitiva en el mercado nacional; la empresa enfrenta altos índices de rotación laboral el cual presenta desde su creación, debido a que en este sector laboral se contrata mano de obra por producción, especialmente en puestos operativos, tal es el caso, que en 2024 la cantidad promedio de ceses fue de 32 trabajadores, con un índice de rotación de 160%, esta es una situación normal dentro del rubro, lo cual se puede apreciar en que solo el 44% de las pequeñas empresas del sector textil le da empleo

formal a sus trabajadores (Ministerio de la Producción, 2022). Esta problemática se repite a nivel nacional, los trabajadores buscan siempre su conveniencia y las mejores condiciones laborales, tal como se demuestra en un estudio de recursos humanos, donde se manifiesta que el 64,91% de los empleados está dispuesto a renunciar a su puesto actual por mejores condiciones laborales (Observatorio de Recursos Humanos, 2024). Lo que incide negativamente en la continuidad de los procesos productivos y en los costos operativos asociados a la capacitación de nuevos operarios. De acuerdo a lo observado durante la práctica profesional, los procesos actuales se basan en una revisión superficial y sin estandarización de currículos, sin aplicar herramientas de evaluación psicométrica, pruebas técnicas o entrevistas u otras técnicas como el assesment center (UNIR, 2025). Esta situación evidencia una carencia de alineación entre las políticas de gestión del talento y los objetivos estratégicos de la organización, lo que limita su capacidad de innovación y mejora continua.

De acuerdo a la problemática reflejada, la presente investigación busca analizar y proponer un modelo de selección y reclutamiento de personal más eficiente y adaptado a las necesidades del área textil de la empresa, tomando como referencia las buenas prácticas en la gestión del talento humano. Por otro lado, la ausencia de estudios específicos sobre este tema en el sector textil peruano justifica la relevancia del presente trabajo, cuyo objetivo es contribuir a mejorar la calidad del capital humano, por ende, la competitividad de la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En las siguientes líneas, se describe el conocimiento práctico, el cual es el sustento teórico que respalda los años de experiencia laboral de la suscrita en la empresa Inversiones Perú Denim. En tal sentido, siendo la investigación sobre la selección y reclutamiento de personal, se describe el proceso que se desarrolla en la organización del estudio.

### **2.1 El proceso de selección y reclutamiento de personal**

El proceso de selección y reclutamiento de personal de la empresa Inversiones Perú Denim es un procedimiento básico, debido a que la organización es una pequeña empresa; por tanto, sus procedimientos no son complejos, y la toma de decisiones es rápida y sin el empleo de muchas técnicas de selección y reclutamiento de personal, este procedimiento se hace con la intención de no elevar los costos en cuanto al tiempo que emplea los encargados del área de recursos humanos.

Una forma de poder elegir al candidato idóneo es utilizando los procesos de selección y reclutamiento, de tal manera que se podrá determinar si el candidato seleccionado cumple los requisitos del puesto (Chaluiza et al., 2023). Asimismo, dentro del proceso se podrá tomar una decisión concreta, ya que se toma algunos pasos diseñados exclusivamente para encontrar al profesional ideal, este procedimiento, representa un factor estratégico fundamental para la integración de talentos en las organizaciones.

Por esta razón, la selección eficiente de personal en el área operativa de las empresas, destina recursos a desarrollar estrategias con procedimientos rigurosamente establecidos, con el propósito de implementar sistemas que permitan seleccionar personal idóneo para cada puesto, garantizando un costo acorde al mercado laboral y aumentando la probabilidad de que los empleados desempeñen sus funciones con el máximo éxito (García et al., 2022). De tal manera, que permite al reclutador seguir los lineamientos que la empresa establece.

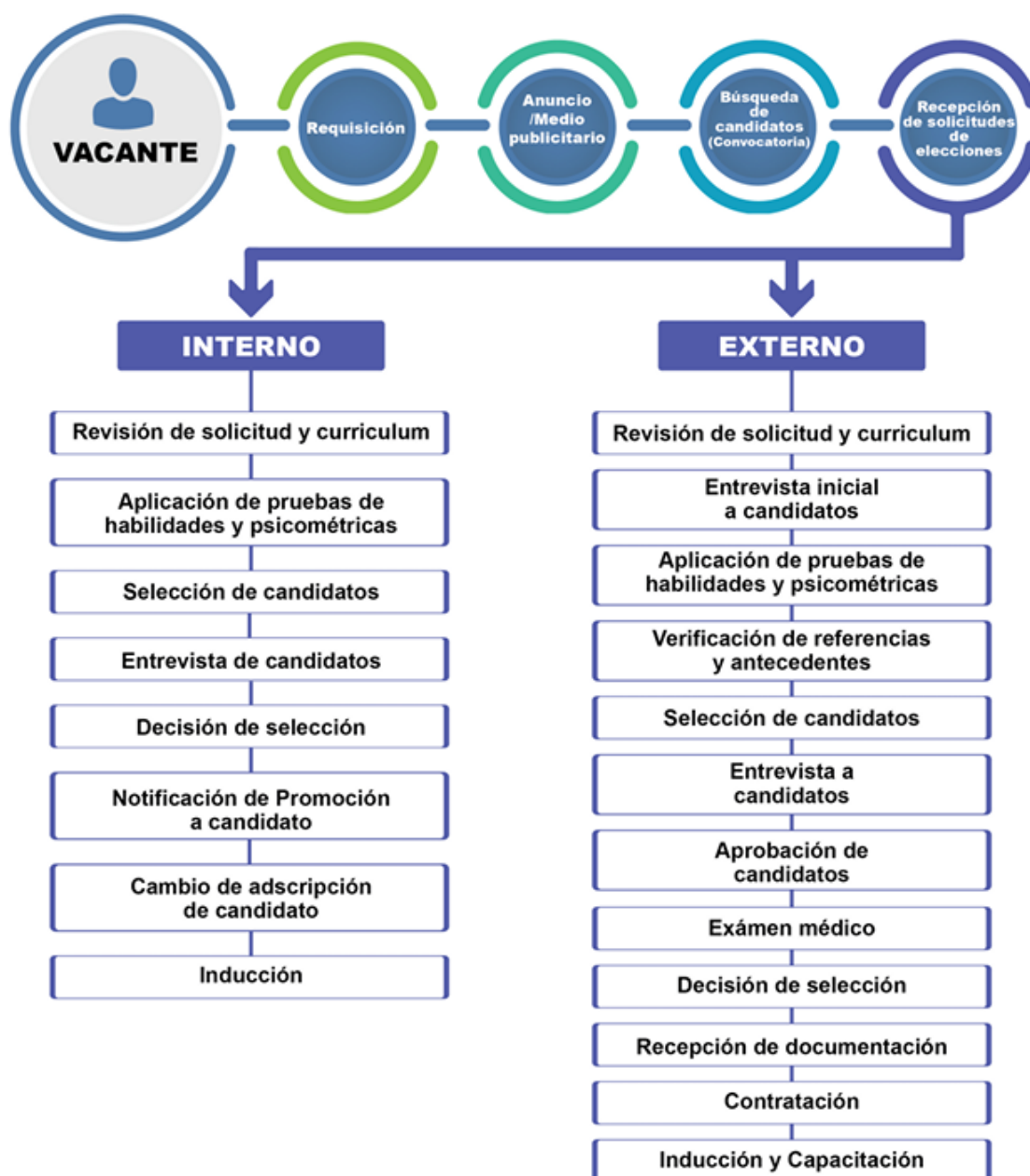
En lo que respecta a la línea de tiempo del reclutamiento y selección de personal, tal

como se manifestó líneas arriba, el proceso que aplica la empresa Inversiones Perú Denim es simple, sin complicaciones y rápidas. Al respecto, García et al. (2022) precisa cinco pasos: vacante, requisición, anuncio, búsqueda de candidatos y recepción de solicitudes; todo lo mencionado dentro del contexto de la convocatoria interna y externa, tal como se detalla en la siguiente figura.

**Figura**

2

Proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: García et al. (2022).

La forma como se detalla el proceso de reclutamiento y selección de personal en la figura 1, podría ser la forma ideal de hacerlo. Sin embargo, en Inversiones Perú Denim, el proceso es más simplificado, evidenciando la eliminación de algunos pasos con la finalidad de que la selección del personal se realiza de forma rápida.

### **2.1.1 Proceso de reclutamiento**

Parte del primer proceso es realizar el reclutamiento de personal, que es el conjunto de actividades y técnicas que son orientadas para identificar y atraer al usuario con las competencias para cubrir una vacante, como principal objetivo es convocar al mayor número de usuarios posibles para seleccionar el candidato adecuado que se asemeje al perfil del puesto. El proceso de reclutamiento consiste en difundir o extender la invitación a posibles candidatos para atraer mayor incremento de postulantes, mientras que la selección implica un proceso de evaluación y toma de decisiones, con el objetivo de clasificar y filtrar la cantidad de aspirantes mediante criterios específicos (Sardi y Triolo, 2020)

Una vez identificada la necesidad de personal operativo en el área textil, se apertura nuevas vacantes disponibles, en este proceso, se identifica la actividad que va a realizar el trabajador y las características en cuanto a competencias que se requiere del personal, es decir, se diseña un perfil del futuro trabajador. Este proceso en la empresa Inversiones Perú Denim se realiza de la siguiente manera:

**Convocatoria:** esta se realiza empleando avisos fuera del local, se comparte la información con los trabajadores y se emplea las redes sociales para solicitar personal con determinadas características para el puesto de trabajo, en tal sentido, esta se constituye en el primer filtro para la selección de personal, el cual se realiza dentro y fuera de la organización.

**Recepción de currículos:** luego de realizar el anuncio en los medios mencionados, se reciben los currículos vitae de los candidatos, este es un segundo filtro, que consiste en la revisión de currículums vitae para verificar que los candidatos cumplan con las

características solicitadas para el puesto.

**Reclutamiento:** existe medios de proceso de reclutamiento, tales como; el interno y extremo. El reclutamiento interno se plantea desde una convocatoria entre los trabajadores para brindar nuevas oportunidades dentro de la empresa. Asimismo, ocurre cuando la organización se encuentra en la búsqueda de un candidato para cubrir la vacante mediante la reorganización de su propio personal, esto implica realizar ascensos, transferencia, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal, para realizar este tipo de reclutamiento muchas empresas manejan bancos de talentos o personas capacitadas para este tipo (Chiavenato, 2011). Por otra parte, el reclutamiento externo se realiza de forma pública y fuera de la organización, en este proceso el candidato contribuye con nuevos aprendizajes e ideas para la empresa. Asimismo, este tipo de reclutamiento incurre en postulantes con buen potencial, dispuestos a ocupar el puesto, y para ello se utiliza diversas técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2011).

### **2.1.2 Proceso de selección**

Los procesos de selección se encargan de requisitos específicos para el puesto, su propósito es proporcionar objetividad y exactitud en la selección para un determinado perfil, asimismo, es importante que el análisis, la descripción y los requerimientos sean precisos, para que la persona que ocupe el puesto tenga en cuenta a la hora de postular (Chiavenato, 2011). Como parte del proceso, el reclutador realiza determinadas actividades para elegir al candidato más adecuado, el objetivo principal consiste en seleccionar al mejor candidato que encaje con el perfil del cargo y que cumpla ciertas habilidades y competencias. Ello inicia cuando se requiere abrir una vacante, para lo cual el área del talento humano debe entregar un formato denominado “requisición de personal”, donde se especifican los requisitos necesarios que el candidato debe cumplir (Franco y Oquendo, 2020).

#### **2.1.2.1 Etapas de proceso de selección**

Según Mendoza (2022), existen 5 etapas en un proceso de selección; la primera etapa

es de evaluación de curriculum vitae, la segunda es evaluación psicolaboral, la tercera es evaluación técnica del candidato, la cuarta es verificación de credenciales y referencias, y la quinta es elaborar un informe psicolaboral y resultados finales.

### **Evaluación de curriculum vitae**

Según Portillo (2021), el curriculum vitae o CV es un documento que contiene los estudios, los logros personales y profesionales y la experiencia laboral de un candidato, que tiene la intención de conseguir un trabajo o un puesto específico. En este sentido, esta evaluación consiste en revisar y analizar documentos enviados por los candidatos con la finalidad de determinar si cumplen con los requisitos del puesto, además de revisar el contenido, verificar la formación académica, experiencia laboral, referencias, habilidades y competencias que destacan en el postulante.

### **Evaluación psicolaboral del candidato**

Esta evaluación determinan los rasgos de personalidad, comportamientos y características psicológicas del postulante, por ende, se efectúa ciertas herramientas a utilizar, como las pruebas psicométricas, cuestionarios de personalidad, pruebas que evalúen capacidades cognitivas y características aptitudinales, como una segunda herramienta está el método de Assesment Center; se utiliza dentro de recursos humanos para poder determinar ciertas competencias y evidenciar el potencial del candidato a través de diversas actividades y proponer situaciones en la que el postulante pueda demostrar sus cualidades. Para afirmar lo mencionado, Lotito (2016), considera esta herramienta final como un filtro principal, en el cual se confirmará previamente a través de pruebas psicométricas o del Assessment Center. Asimismo, Diaz (2020) menciona lo importante que es saber las diferentes herramientas que existe para poder utilizar en este proceso, pero que no es obligatorio poder realizarlas todas, sino que va de acuerdo al perfil que se está buscando.

## **Evaluación técnica del candidato**

En este proceso se miden aspectos de habilidades y conocimientos técnicos específicos, en las que se incluyen pruebas escritas, ejercicios prácticos, simulaciones y la entrevista técnica. El realizar una evaluación técnica, ayudará a reducir el riesgo de contratación, mejorar la toma de decisiones e identificar las habilidades del candidato. Al respecto, Sánchez (2020) indicó que la evaluación técnica del candidato consiste en observar sus conocimientos y habilidades en relación al puesto requerido, esta puede realizarse a través de la entrevista, en la que se lleva a cabo un diálogo o conversación dirigida con un conjunto de preguntas abiertas en las que el candidato demuestra sus conocimientos profesionales y se completa con pruebas de conocimiento, siendo este un examen de preguntas relacionadas al puesto, denominadas pruebas profesionales, de tal manera que el candidato demuestra las habilidades adquiridas a lo largo de su experiencia laboral.

## **Verificación de credenciales y referencias**

Es un proceso de confirmación de validez de información por parte del candidato; como la titulación, licencias profesionales, certificación de estudios, experiencias laborales y otros documentos que acrediten las habilidades y conocimientos mencionados en el curriculum vitae. Por consiguiente, Lado (2012) mencionó que existen dos métodos de recolección de referencias: las cartas de recomendaciones y los chequeos de referencias. Las cartas de recomendaciones se refieren a aquellas que son elaboradas por el empleador anterior, quien hace una valorización de cualidades laborales del candidato, con la finalidad de aumentar la oportunidad laboral del candidato; el chequeo de referencias hace énfasis a la recolección de información personal del candidato por parte de la empresa sobre la experiencia laboral.

## **Elaboración psicolaboral y resultados finales**

Es un documento en el que se describe el resumen de los resultados de las evaluaciones que se determinaron en el proceso de selección; el informe psicolaboral detalla aspectos psicológicos y la salud mental del candidato. Paredes (2023), menciona que es una forma de elegir al candidato y presentar información procesada sobre un postulante, incluyendo datos, competencias y aptitudes. Su propósito es facilitar decisiones sobre incorporación, reubicación o promoción dentro de la empresa. Por otro lado, esta evaluación es importante para decidir sobre el candidato; es el proceso final, tras el análisis de los datos obtenidos de la entrevista, de pruebas psicométricas y proyectivas, habilidades y competencias del candidato se podrá tener una buena elección.

## **2.2 La selección de personal por competencias**

La selección de personal por competencias es un proceso utilizado como parte del reclutamiento y selección personal que se centra en identificar y evaluar ciertas competencias que se necesita para desempeñarse en el puesto requerido. Asimismo, es un proceso especializado que busca cubrir puestos claves mediante la evaluación de competencias específicas, ya que ciertos cargos exigen cualidades que los métodos tradicionales no siempre logran identificar. Se prioriza las habilidades y capacidades, por lo que la experiencia laboral del candidato pasa a un segundo lugar y se lleva de manera absoluta, por lo que se busca conocer al candidato y su experiencia laboral en puestos similares (Pimentel, 2022). Por consiguiente, este proceso demanda de mayor exigencia tanto para el reclutador como el candidato, ya que dentro de ello se emplea una serie de preguntas preestablecidas en base a conocimientos y aptitudes en la que el candidato tiene que desempeñar funciones y se consideran criterios que se debe de tener en cuenta como parte del perfil de puesto (Gamarra, 2022)

### **2.2.1 Concepto de competencia**

Es la capacidad y habilidades que tiene una persona para realizar actividades de forma eficaz o para poder enfrentar a otros en su ámbito laboral. McClelland (1973), define

competencia como el conjunto de cualidades internas que la persona desempeña y desarrolla, se refleja a través del comportamiento o conducta y se relaciona con el buen desempeño en el área laboral. Asimismo, Irigoien & Vargas (2002) mencionan que, las competencias se configuran como un enfoque conceptual y operativo en la gestión de recursos humanos, que facilitan una articulación más efectiva entre gestión y ámbito laboral. Por otra parte, Corrales (2019), menciona que son un grupo de cualidades individuales y necesarias para tener un buen desempeño en un puesto, que no solo se limita con el conocimiento y la experiencia previa.

Existen diferentes tipos de competencias, según Tobón et al. (2006), mencionan que se identifican tipos de competencias: competencias específicas y competencias genéricas. Las competencias genéricas hacen referencia a habilidades, conocimientos y aptitudes desde un amplio campo profesional y ocupacional, que aportan ciertas herramientas que se necesitan de un candidato profesional. Las competencias específicas hacen mención al desempeño de la ocupación, en absoluto está relacionada a funciones y puestos laborales específicos.

Para Hinojo et al. (2020), mencionan la importancia de mencionar las competencias más importantes para una empresa y para el perfil de puesto, generando un impacto directo en su productividad y desarrollo; permite que la organización sea más eficaz ante cualquier cambio en el contexto empresarial.

### **2.2.2 Evaluación de competencias**

Es un proceso que mide las habilidades, conocimientos, aptitudes, capacidades y comportamientos de un trabajador, el objetivo de este es demostrar cualidades positivas y mejorar en situaciones cotidianas dentro de la empresa, además, a través de esta evaluación se identifica si el usuario cumple con las condiciones solicitadas por la organización. Para el MTPE (2024), la evaluación de competencias busca 5 aspectos importantes; 1) Evidenciar objetivamente el desempeño laboral. 2) Lograr un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la empresa. 3) Traducir el diagnóstico del evaluador en un plan

de empleabilidad. 4) Traducir el diagnóstico del evaluador en un plan de empleabilidad y  
5) Orientar y asesorar a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor practica laboral.

### **Limitaciones en el desarrollo del proyecto**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del proyecto fueron el costo de la aplicación de pruebas psicométricas, las cuales de acuerdo al propietario se consideraba innecesaria, pues mencionaba que lo único que el operario debía tener son habilidades en el puesto de trabajo y no una evaluación psicológica, por tanto, había poca disposición al cambio para aplicar estas pruebas. Además, el dueño de la empresa consideraba que se empleaba mucho tiempo; pues él tiene un pensamiento práctico y manifestaba que la idoneidad de un trabajador se ve en el campo y no en los papeles, por lo que la aplicación de las pruebas psicométricas presentó esta limitación para ser aplicada.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1 Proceso de ingreso a la empresa**

La autora inició sus actividades en la empresa Inversiones Perú Denim en el año 2025. El ingreso a la empresa se realizó mediante un proceso de recomendación por un externo, esta persona tenía relación con el propietario de la empresa José Alanoca Ticona y a través de él se pudo ingresar a trabajar en la empresa. Al respecto, es importante mencionar que el tipo de acceso es común en pequeñas empresas, donde las redes personales juegan un papel fundamental en la contratación inicial.

Este proceso de selección mencionado, no fue formal, lo cual demuestra que en esta empresa anteriormente no se realizaba este tipo de proceso y así se mantuvo durante un tiempo por la poca disposición al cambio y la implementación de procesos complejos de selección de personal, pues siempre mencionaba que el proceso debe ser práctico y no engorrosas. Es así, que la autora ingreso a la empresa a trabajar en el área de Gestión del Talento Humano, específicamente como asistente de reclutamiento y selección de personal, lo que le permitió observar de cerca las falencias en los procesos de atracción y selección de personal en el sector textil.

### **3.2 Personal involucrado en el proyecto laboral**

En el desarrollo de este proyecto, estuvieron involucradas las siguientes personas que se describen a continuación:

- Gianina Karen Huerta de la Cruz: autora del trabajo y responsable del diseño, análisis y propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento.
- José Alanoca Ticona: fundador y Gerente General de Inversiones Perú Denim, quien fue la persona clave en la toma de decisiones organizacionales y quien expresó su falta de interés a la implementación de ciertas herramientas psicométricas.
- Asistente de reclutamiento y selección: colaborador directo en el área de talento humano

con quien se coordina la recepción de currículos y gestión de vacantes.

- Supervisores de producción y corte: involucrados en la evaluación técnica de los candidatos operativos.
- Operarios del área textil: principales sujetos del proceso de reclutamiento y selección, cuya rotación alta motivó el diagnóstico del problema.

### **3.3 Funciones desempeñadas**

Durante la experiencia laboral, la autora desempeñó las siguientes funciones:

- Apoyo en la revisión de currículos de postulantes en el área de confecciones.
- Coordinación de convocatorias realizadas a nivel internas y externas cuya finalidad era cubrir las vacantes.
- Participación activa en la búsqueda de candidatos, las cuales se hicieron por medio de las redes sociales y avisos en el local.
- Organización del proceso de selección.
- Observación y análisis de las deficiencias del sistema de reclutamiento y selección existente.
- Propuesta de un modelo mejorado de selección por competencias, adaptado al contexto textil.

### **3.4 Desarrollo del proyecto laboral**

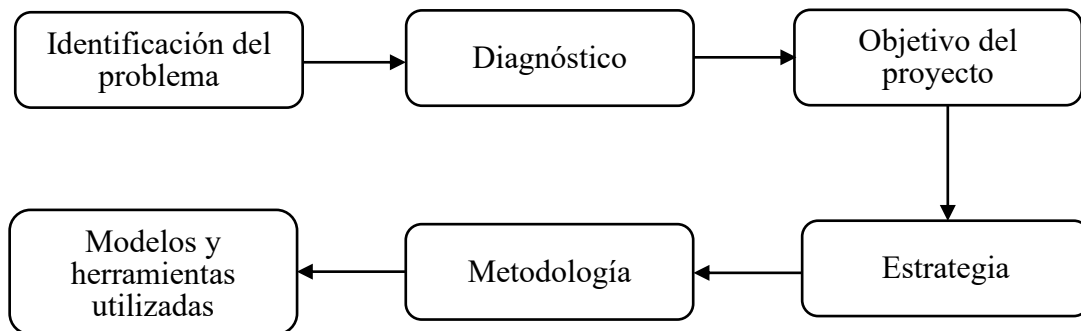
El proyecto tuvo varias etapas, primero se inició con la identificación del problema y se terminó con la propuesta de mejora, siguiendo una estructura lógica y metodológica basada en buenas prácticas de gestión del talento humano, estos pasos fueron los siguientes:

**Figura**

**3**

Desarrollo del proyecto laboral

23



Fuente: Propia

### 3.4.1. Identificación del problema

Durante la experiencia, la autora identificó que la empresa enfrentaba altos índices de rotación laboral, sobre todo en los puestos operativos. Este fenómeno provocaba un corte en los procesos productivos, es decir, a veces se paralizaba la producción y generaba retrasos en la entrega de los productos a los clientes, por ende, existían altos costos de producción, a parte de la capacitación a los nuevos colaboradores. Además, se observó que el proceso de selección era muy básico, solo consistía en evaluar de manera práctica las habilidades del colaborador, sin evaluaciones técnicas, psicolaborales ni verificación de referencias.

### 3.4.2. Diagnóstico

El diagnóstico consistió en una serie de elementos que permitió tener una idea clara de la problemática y una visión de qué es lo que se debía hacer y consistió en lo siguiente:

- Observación directa de las actividades relacionadas al reclutamiento y selección.
- Revisión de las políticas internas relacionadas al proceso mencionado, los cuales eran escasos o simplemente no existían.
- Se realizaban entrevistas informales a cargo de los supervisores de producción.

- Análisis del organigrama y estructura organizacional, el cual era básico y estaba desactualizado.
- Contraste con marco teórico sobre buenas prácticas en selección de personal, siendo básico, el sustento era escaso.

Se concluyó que la falta de un sistema estructurado de selección, la ausencia de evaluación de competencias y la informalidad en los procesos eran las principales causas del problema, lo cual generaba rotación de personal y una escasa política de retención de personal.

### **3.4.3. Objetivo del proyecto**

Se propuso como objetivo del proyecto: analizar y proponer un modelo de selección y reclutamiento más eficiente y adaptado a las necesidades del área textil de Inversiones Perú Denim, tomando como referencia las buenas prácticas en gestión del talento humano y el enfoque por competencias.

### **3.4.4. Estrategia**

De acuerdo al diagnóstico realizado se propuso un conjunto de estrategias que contribuyeron al establecimiento de un sistema de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta estrategia consistió en:

- Proponer un modelo de selección por competencias, alineado con los perfiles operativos del sector textil.
- Sensibilizar al Gerente General o dueño de la empresa sobre la importancia de incorporar herramientas de evaluación más allá de la revisión de currículos, que era una práctica recurrente en la empresa.
- Diseñar un proceso escalonado y estructurado, que permitiera filtrar candidatos de manera más objetiva.

- Adaptar las herramientas a la realidad de una pequeña empresa, considerando limitaciones de tiempo y recursos.

#### **3.4.5. Metodología**

La metodología aplicada fue cualitativa y se basó en lo siguiente:

- Estudio de caso: que consistió en el análisis profundo de la empresa Inversiones Perú Denim como organización representativa del sector textil.
- Revisión bibliográfica: consistió en darle un sustento teórico al proceso planteado.
- Propuesta de intervención: diseño de un modelo mejorado de reclutamiento y selección, adecuado a las condiciones de la empresa.

#### **3.4.6. Modelos y herramientas utilizadas**

No obstante, las limitaciones presentadas, se propuso las siguientes herramientas:

- Definición del perfil del puesto: definición clara de competencias genéricas (puntualidad, responsabilidad) y específicas (habilidad en manejo de máquinas de coser, lectura de patrones).
- Evaluación de currículos: como primer filtro, pero con mayor rigor.
- Entrevista estructurada: basada en preguntas por competencias y alineadas a la realidad del trabajo que desempeña el operario.
- Prueba técnica: evaluación práctica del manejo de máquinas de coser y confección de prendas básicas.
- Verificación de referencias laborales: contacto con empleadores anteriores para validar experiencia, constituyendo en un filtro importante para tomar decisión.

- Informe psicolaboral: propuesto como documento final para sistematizar la evaluación, aunque no se implementó momentáneamente por indicación del dueño, por considerarlo no necesario, aunque dio libertad para hacerlo, pero que este no tome mucho tiempo, por lo que se implementó progresivamente.

La aplicación de pruebas psicométricas formales se postergó debido a las limitaciones de costo y tiempo, y a la opinión del Gerente General, quien consideraba que “la idoneidad se ve en el campo, no en ese tipo de pruebas”, teniendo la disposición de informarse mejor de las pruebas.

### **3.5. Implementación del proyecto**

Tal como se manifestó líneas arriba, la implementación se aplicó de manera parcial, debido a las restricciones mencionadas. Sin embargo, se logró lo siguiente:

- Sensibilizar al dueño de la empresa sobre la importancia de un proceso más estructurado.
- Incorporar la prueba técnica como parte obligatoria del proceso de selección.
- Diseñar un formato de requisición de personal con la finalidad de determinar el perfil del trabajador.
- Proponer premios o bonificaciones por producción.

Aunque no se aplicaron todas las etapas del modelo ideal (como el Assessment Center), la propuesta fue bien recibida como un punto de partida para la mejora continua.

### **3.6. Consideraciones éticas**

Se consideró en el desarrollo del presente trabajo, los siguientes principios relacionados a la ética de la investigación:

- Confidencialidad: la información recopilada de los candidatos, así como procesos internos fueron manejadas con estricta reserva, respetando la privacidad de los involucrados.

- Imparcialidad: este principio se tuvo en cuenta en la evaluación de candidatos, promoviendo la objetividad y evitando sesgos por género, edad, origen o redes personales.
- Respeto a la autonomía de la empresa: aunque las mejoras propuestas fueron innovadoras, se respetó la decisión del Gerente General de no implementar determinadas herramientas, como pruebas psicométricas de aptitud y habilidades y el segundo test es el de personalidad (Anexo 1), reconociendo su autoridad y contexto organizacional.
- Alineación con el Código de Ética de la UPN: el trabajo se desarrolló bajo los principios de integridad, responsabilidad profesional y respeto a las normas institucionales. Asimismo, se tuvo en cuenta el principio de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia; en el primer caso, el principio de beneficencia se aplicó explicando tanto al propietario de la empresa como a los trabajadores que la aplicación de una estrategia de selección de personal es adecuada y beneficiosa para la empresa porque se obtendrían colaboradores con el perfil que requiere la empresa. El principio de no maleficencia fue empleado explicándole al propietario que la información será de tratamiento estrictamente académico, sin filtrar información para planes distintos, por tanto, la única intención de obtener información es para beneficio de la empresa. En cuanto al principio de autonomía, se explicó que el hecho de brindar información es de corte voluntario, sin coacción, para ello fue importante que se firme un documento de consentimiento informado, donde la suscrita se compromete a proteger la información y la identidad de los participantes. Por último, se aplicó el principio de justicia proporcionando un trato equitativo, justo y con respeto a cada participante en el estudio, sin discriminación y respetando la diversidad.
- Autorización institucional: Se contó con la Carta de autorización de la empresa y con el consentimiento informado de quienes se les solicitó información para el desarrollo del presente estudio.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Los resultados de la investigación fueron alineados al objetivo general del estudio, el cual fue analizar y proponer un modelo de selección y reclutamiento más eficiente y adaptado a las necesidades del área textil de Inversiones Denim Perú, tomando como referencia las buenas prácticas en gestión del talento humano y el enfoque por competencias.

### **Análisis de la situación actual (Diagnóstico)**

En cuanto al análisis de la situación actual, se encontró las siguientes deficiencias propias de la mayor parte de empresas pequeñas que no han sistematizado el proceso de selección de personal:

1. Informalidad en el proceso de selección de personal, debido a que no se emplean pruebas técnicas como las psicométricas para analizar la personalidad y condición emocional del trabajador.
2. En la empresa no se realizaba entrevistas con el candidato, solo se aceptaban sus servicios por referencias de trabajadores de otros emprendedores del medio.
3. El trabajador pasaba por un período de prueba de una semana, antes de que sus servicios sean tomados por más tiempo, como el trabajo se hacía por destajo o por producción, al trabajador se le pagaba bajo esa modalidad, sin mediar contrato de trabajo.
4. Algunas veces dejaban currículum en la oficina del gerente, por lo general ayudantes de costura sin mayor experiencia, estos eran evaluados directamente por el gerente de la empresa.

### **Propuesta de modelo de selección y reclutamiento**

Esta propuesta se realizó en base al perfil del trabajador textil que se requiere para trabajar en producción, esta propuesta se hizo en función a selección por competencias, es decir, considerando habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia del candidato. En tal sentido, se elaboró el siguiente formato para entregar al supervisor de producción y gerente de la empresa

Inversiones Perú Denim, el cual debe emplear para realizar el requerimiento de personal.

**Tabla 1**

*Formato de requerimiento de personal del área textil*

Número de solicitud:				Fecha:			
Información general							
Área solicitante: _____							
Vacante: _____							
Número de colaboradores solicitados: _____							
Plazo de integración del colaborador: _____							
Perfil							
Sexo		Estado civil		Experiencia laboral		Nivel académico	
Masculino		Soltero		6 meses		Primaria	
Femenino		Casado		1 año		Secundaria	
		Otro		2 años		Técnica	
				Especificar		Superior	
Descripción de las actividades a realizar:							
Habilidades específicas del trabajo:							
Otras habilidades complementarias:							
Origen de la vacante							
Renuncia	Incremento de la producción	Falta de personal	Nuevo puesto				
Tipo de contrato							
Contrato por necesidad de mercado				Contrato sujeto a modalidad			
_____				_____			
Responsable del área solicitada				Recursos humanos			

Fuente: Adaptado de Tinoco et al. (2022).

Asimismo, como parte del proceso de selección de personal, la empresa Inversiones Denim Perú, solicita el currículum vitae del candidato y adicionalmente a ello, el candidato debe llenar el siguiente formato.

**Tabla 2**

*Información del candidato*

Datos generales					
Nombre y apellido:					
Fecha de nacimiento					
Edad:		Sexo:		Estado civil:	
DNI:		Seguro Social			
Teléfono:		Dirección:			

Email:							
Personas que dependen de usted							
Hijos:		Padre:		Cónyuge:		Otro:	
Datos académicos							
Primaria		Secundaria		Técnica:		Universitaria:	
Antecedentes laborales							
Empresa		Cargo		Período		Salario	Motivo
¿Cómo se enteró de la vacante?							
Internet:		Periódico:		Anuncio:		Otro:	
¿Tiene disponibilidad para viajar?						Sí	No
¿Está dispuesto a cambiar de lugar de diferencia?							
Hago constar que mis datos son verdaderos							
<hr/> Firma							

Fuente: Adaptado de Tinoco et al. (2022).

### **Aplicación de pruebas psicométricas**

La aplicación de pruebas psicométricas en la contratación de personal en las empresas ha incrementado su importancia, debido a que es una medición objetiva y estandarizada para medir el comportamiento de los futuros trabajadores, asimismo, mide sus capacidades, aptitudes, intereses y las características que le distinguen para ocupar el puesto; de tal manera, que existe mayor seguridad y confianza en la contratación de un individuo (González, 2019).

En relación a la presente investigación, en la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo, razón por la cual el proceso de atraer, desarrollar y retener personal con las calificaciones requeridas, ha resultado ser de gran apoyo para concretar metas organizacionales, ya que cuando se tiene una selección de personal adecuada, se reservan candidatos con habilidades específicas, así como habilidades interpersonales que pueden trabajar en equipo; en tal sentido, la importancia de una correcta selección de persona contribuye a mejorar la eficiencia de la organización (Herrera y Moreira, 2025).

De acuerdo a lo mencionado, como propuesta para la selección y contratación de personal se recomienda dos pruebas, estas pruebas miden las destrezas y competencias laborales de las

personas directamente relacionadas con el trabajo (Correa, 2024). La idea de la aplicación de estas pruebas es encontrar un patrón de conducta en los candidatos que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales, en tal sentido, pretende medir su potencial en la práctica profesional (Ruiz y García, 2022). Las pruebas que se recomiendan emplear en este proceso de seleccionar trabajadores para las confecciones textiles en esta empresa son dos: Test de Cleaver, que describe la relación del trabajador ante situaciones estresantes y el desarrollo del trabajo en estas condiciones. La segunda prueba es el Test de Moss, que miden la adaptabilidad social de la persona con el objetivo de conocer y predecir su comportamiento (Requis y Yanac, 2023).

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La experiencia profesional desarrollada en la empresa textil Inversiones Perú Denim permitió identificar, analizar y proponer mejoras sustentadas en la psicología organizacional al proceso de reclutamiento y selección de personal en el área textil, al respecto, este sector se caracteriza por altos índices de rotación laboral, informalidad y carencia de procesos sistematizados para la gestión del talento humano. Por medio de esta intervención, se evidenció la aplicación de las competencias de la carrera de psicología para contribuir al fortalecimiento de mejoras en el proceso de selección y reclutamiento de personas, considerando las limitaciones de recursos y la informalidad para aplicar procesos innovadores.

En primer lugar, se concluyó que el proceso de selección y reclutamiento de personal en la empresa textil Inversiones Perú Denim, al iniciar la intervención tenía algunas falencias, al no aplicar técnicamente este proceso, lo cual se reflejó en el alto índice de rotación de personal que alcanzó 160% en 2024, esta situación ocasionó un impacto negativo en la continuidad de la producción, así como los costos operativos y la calidad del servicio. En tal sentido, esta problemática demuestra que existe una brecha entre las prácticas tradicionales de empresas familiares y las exigencias actuales de la gestión del talento humano, donde se entiende que la selección estratégica de colaboradores para la empresa es un factor determinante para la competitividad.

Teniendo en cuenta que la idea de mejora quedó en propuesta, a continuación, se explica de manera integral las competencias profesionales fundamentales del psicólogo organizacional que se han puesto en práctica para la elaboración de la propuesta:

1. Análisis y diagnóstico organizacional: Aplicando el método de la observación directa, revisión documental y entrevistas informales, se efectuó un diagnóstico profundo, lo cual facilitó identificar las causas fundamentales del problema, esta fue en primer lugar, la falta de un sistema estructurado de selección y reclutamiento de personal, también se identificó la ausencia de evaluación por competencias y poca disposición al cambio por parte de la

gerencia de la empresa. Esta habilidad que permitió el diagnóstico inicial de la situación, se sustentó en enfoques cualitativos y teorías de gestión del talento humano, la cual fue clave para fundamentar la propuesta de mejora.

2. Diseño de intervenciones basado en evidencia: al respecto, se propuso un modelo de selección por competencias adaptado a la realidad de una pequeña empresa textil. Esta propuesta integró herramientas como la definición de perfiles por competencias los cuales se clasificaron en genéricos y específicos, entrevistas estructuradas por competencias, pruebas técnicas estandarizadas y verificación de referencias. Esta intervención evidencia la capacidad de la suscrita para aplicar los conocimientos en psicología y traducir teorías y buenas prácticas en soluciones viables y contextualizadas.
3. Gestión del cambio y sensibilización organizacional: Frente a la informalidad y poca disposición al cambio y a la implementación de pruebas psicométricas, se apeló a la competencia de comunicación asertiva y persuasiva, para ello se fundamentó con argumentos técnicos y éticos la importancia de evaluar aspectos psicológicos del desempeño en los postulantes a las vacantes en el área de producción. Si bien no se implementaron todas las herramientas (como el Assessment Center o pruebas psicométricas formales), se logró sensibilizar al gerente de la empresa que también era el dueño y establecer un proceso más objetivo, incorporando la prueba técnica como requisito obligatorio en la selección de personal.
4. Ética profesional y responsabilidad social: En el desarrollo de la presente investigación se aplicaron principios éticos fundamentales como la confidencialidad, imparcialidad, autonomía y justicia. Se obtuvo consentimiento informado de los participantes y se promovió el trato equitativo a los candidatos y se respetó la autonomía del empleador en la toma de decisiones, teniendo en cuenta siempre con integridad y responsabilidad profesional, en alineación con el Código de Ética de la UPN.

Como lecciones aprendidas, se destaca que, en las pequeñas empresas conformadas por

familiares, los procesos de gestión del talento están influenciados por relaciones personales, recomendaciones y decisiones intuitivas, esto hace que la implementación de metodologías científicas sea difícil de aplicar. Sin embargo, el rol del psicólogo no debe limitarse a aplicar herramientas, sino a presentar una propuesta innovadora donde se haga uso de estrategias propias de la psicología, así como educar, sensibilizar y adaptar su intervención a la cultura organizacional. Asimismo, se aprendió que la propuesta de mejora, aunque no se implemente en su totalidad, va a ser un precedente para sentar las bases para una transformación paulatina en el tiempo, siempre que se actúe con paciencia, empatía y rigor técnico.

En conclusión, la experiencia obtenida de la suscrita demuestra que la psicología organizacional es aplicable y necesaria en sectores tradicionales como el textil. La aplicación de competencias diagnósticas, así como de diseño de intervenciones, comunicación estratégica y ética profesional ha permitido a la suscrita no solo proponer un modelo de selección más eficiente, sino también posicionar al psicólogo como un protagonista principal del cambio, capaz de aportar valor estratégico a la organización, incluso en entornos con recursos limitados.

### **Recomendaciones**

Las siguientes recomendaciones se basaron en las lecciones aprendidas durante la experiencia profesional en Perú Denim, las cuales permitirán fortalecer los procesos de reclutamiento y selección en esta empresa, también servirán como orientación para otras pequeñas y medianas empresas del sector textil que enfrentan desafíos similares.

En primer lugar, es importante que la empresa Perú Denim considere la implementación progresiva del modelo de selección por competencias que se propuso. Asimismo, es necesaria la aplicación de las pruebas psicométricas como el Test de Cleaver o el Test de Moss, se ha demostrado que incluso la adopción de una prueba técnica estandarizada para evaluar las habilidades en el manejo de las máquinas es necesario, asimismo, las entrevistas estructuradas pueden marcar una diferencia significativa en la calidad de los contratos. Por ello, se recomienda comenzar por fortalecer estas herramientas ya aceptadas por la gerencia, mientras se va incorporando otras más

especializadas a medida que la gerencia vaya reconociendo sus beneficios.

Es importante sensibilizar gradualmente al gerente general de la empresa, con la finalidad de crear confianza en los métodos psicológicos aplicados a la gestión del talento. Muchas veces, la poca disponibilidad hacia el cambio no nace del desinterés, más bien se presenta como una desconexión entre lo que se percibe como práctico y aquello que se entiende como científico. Es por ello que, sería valioso compartir casos de éxito, datos concretos sobre reducción de rotación o mejora en el desempeño, que permitan visualizar el impacto positivo de estos procesos.

También se recomienda que los procedimientos de selección se estandaricen y sobre todo se formalicen, los cuales van desde la convocatoria hasta la incorporación del nuevo colaborador, para ello se debe implementar un manual sencillo, claro y adaptado al contexto operativo, esto ayudará a que los supervisores de producción participen de manera más coherente y objetiva, disminuyendo la influencia de decisiones intuitivas o basadas en relaciones personales.

Finalmente, se invita a evaluar esta propuesta y no verla como un cambio radical, sino como el inicio de un proceso de mejora continua. Los cambios siempre toman tiempo, especialmente en entornos familiares y tradicionales. Sin embargo, cuando hay paciencia, empatía y constancia, es posible transformar prácticas informales en procesos más justos, eficientes y humanos. En tal sentido, el psicólogo organizacional no debe imponer, sino acompañar, educar y co-construir soluciones que beneficien tanto a la empresa como a las personas que en ella laboran.

## REFERENCIAS

- Chaluisa, D., Ruilova, C., Campaña, A., Cando, P., Pilatasig, I. y Galarza, K. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS. *Reincisol*, 2(4), 1–15. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V2\(4\)1-15](https://doi.org/10.59282/reincisol.V2(4)1-15)
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones (9°. Ed. en español). McGraw-Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Corrales, A. (4 de febrero del 2019). *Selección por competencias: cómo contar con ejecutivos de alto rendimiento*. Blog de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/seleccion-porcompetencias-como-contar-con-ejecutivos-de-alto-rendimiento>
- Correa, A. (2024). *Pruebas Psicométricas En El Proceso De Selección Y Contratación En Una Entidad Bancaria De Guayaquil* [Tesis de titulación, Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil – UTEG]. Repositorio institucional. <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/2420>
- Franco, G. y Oquendo, M. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content>
- Gamarra, G. (2022). *Cómo implementar la selección por competencias en tu empresa*. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/seleccion-por-competencias/>
- García, C., Esparza; I., Ochoa, E. y Mercado; M. (2022). *Reclutamiento y selección de personal para atracción de talento*. Editorial TSON. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- González, A. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *Revista Tepexi*, 12, 77-82. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/4419/6440>
- Herrera, J. y Moreira, W. (2025). Selección del personal y su relación con la competitividad laboral

- en la empresa constructora “Atlánticonstruc S.A” Portoviejo-Manabi-2024. *MQRInvestigar*, 9(2), e549. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e549>
- Hinojo, F; Aznar, I. y Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30 (76), 51-62. <https://www.redalyc.org/journal/818/81863414005/html/>
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud*. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Lado, M., (2012). Chequeos de referencias, habilidad mental general y experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (2), 119-131. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324583005.pdf>
- Lotito, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1 (2), 79-90. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- McClelland, C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1). Pp. 423- 447. [https://www.researchgate.net/publication/18482371\\_Testing\\_for\\_Competence\\_Rather\\_Than\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/18482371_Testing_for_Competence_Rather_Than_Intelligence)
- Mendoza, C. (2022). *Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para un puesto de una empresa minera* [Trabajo de investigación, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio Institucional UPCH. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12488/Proceso\\_MendozaCerron\\_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12488/Proceso_MendozaCerron_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de la Producción. (2022). Estudio de Investigación Sectorial Sector Textil y Confecciones 2020. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1065-estudio-de-investigacion-sectorial-sector-textil-y-confecciones-2020>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024) *Evaluación de Competencias Laborales*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-form-cap-lab/normalizacion-y-certificacion/evaluacion-de-competencias->

laborales/

- Paredes, C. (2023). *Elaboración de informe psicolaboral (Presentación de PowerPoint)*. Colegio de psicólogos del Perú. <https://cpsplimaycallao.org.pe/wp-content/uploads/2023/10/INFORME-PSICOLABORAL-Lic.-Alexandra-Paredes-.pdf>
- Pimentel, C. (2022, diciembre 21). *Selección personal por competencias*. Blog Evalart. <https://evalart.com/es/blog/seleccion-de-personal-por-competencias/>
- Portillo, M. (2021). *Búsqueda activa de empleo* [Tesis para obtener el grado de Magíster, Universidad de Jaén] Repositorio del Trabajos Académicos de la Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/13546>
- Requis, J. y Yanac, S. (2023). *Proceso de selección de personal y la productividad laboral en TECNOMIN DATA S.A.C. de la Unidad Minera de Chungar – Animón del distrito de Huayllay, 2022* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3559>
- Ruiz, A y García, S. (2022). *Pruebas psicométricas, ¿usarlas o no usarlas?*. Capital Humano, 371. <https://factorhuma.org/attachments/article/15247/c591-pruebas-psicometricas-usarlas-o-no-usarlas.pdf>
- Sánchez, M (2020) *Actualmente, coexisten las técnicas tradicionales de selección de personal en Recursos Humanos, junto a las nuevas propuestas basadas en la innovación tecnológica. Mente y Ciencia*. <https://www.menteyciencia.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal-en-rrhh/>
- Sardi, B. y Troilo, F. (2020). *Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores*. Serie Documentos de Trabajo, No. 737, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. <http://hdl.handle.net/10419/238362>
- Tinoco, V., Demetrio, M. y Jabome, (2022). Plan de mejora para el proceso de reclutamiento en la empresa textil Industrial Peña Valles S.A. de C.V. *Latam: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3 (2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585509>
- Tobón, S., Rial, A., Carretero, D. y García, F. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Cooperativa Editorial Magisterio.

[https://books.google.com.pe/books?id=jW7G7qRhry4C&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=jW7G7qRhry4C&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

## ANEXOS

### ANEXO N°1. Test psicométrico de aptitud y habilidades

Estas pruebas miden las destrezas y competencias laborales de las personas directamente relacionadas con el trabajo. La idea de la aplicación de estas pruebas es encontrar un patrón de conducta en los candidatos que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales, en tal sentido, pretende medir su potencial en la práctica profesional. Las pruebas que se recomiendan emplear en este proceso de seleccionar trabajadores para las confecciones textiles en esta empresa son dos: Test de Cleaver, que describe la relación del trabajador ante situaciones estresantes y el desarrollo del trabajo en estas condiciones. La segunda prueba es el Test de Moss, que miden la adaptabilidad social de la persona con el objetivo de conocer y predecir su comportamiento.

#### Ficha técnica N°1

Nombre del instrumento	:	Técnica Cleaver
Procedencia	:	Estados Unidos de América
Autor	:	JP Cleaver
Tiempo de administración	:	15 a 20 minutos
Componente de la técnica	:	

Factor humano: descripción del puesto vacante (realizada por el jefe directo)

Auto descripción: 24 grupos de 4 palabras que deben ser categorizadas por el evaluado entre la que más le describe y la que menos le describe.

#### **Descripción general de la prueba.**

Su propósito es establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto; así como el estilo de comportamiento de la persona evaluada para poder hacer una comparación y determinar si existe compatibilidad o no.

¿Qué mide la prueba?

La compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado en 4 factores:

1. Dominancia o empuje.
2. Influencia, relación o interés por la gente.
3. Constancia o permanencia en una tarea.
4. Apego, cumplimiento de normas o conciencia del deber.

### Técnica Cleaver (factor humano)

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 CARGO / PUESTO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

En la presente hoja encontrará dos columnas que contienen frases descriptivas que evalúan la importancia que tiene el puesto para la empresa. Recuerde que está evaluando el puesto categórico de gerencia no a la persona que lo ocupa. No hay respuestas correctas e incorrectas. Tiene aproximadamente 20 min. para contestar. Por cada frase deberá registrar como respuesta sólo una de las opciones que aparecen en la parte superior enumeradas del 1 al 5, de muy bajo a muy alto. Favor de registrar, con lápiz, un solo número que considera apropiado para cada oración.

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Significativo	4. Alto	5. Muy alto
<input type="checkbox"/> Concentración en trabajo de detalle				
<input type="checkbox"/> Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.				
<input type="checkbox"/> Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina				
<input type="checkbox"/> Habilidad para organizar diferentes tipos de gente				
<input type="checkbox"/> Necesidad de ser diplomático y cooperativo				
<input type="checkbox"/> Decisión para actuar sin precedentes				
<input type="checkbox"/> Creatividad para generar nuevas ideas				
<input type="checkbox"/> Habilidad para iniciar relaciones con extraños				
<input type="checkbox"/> Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido				
<input type="checkbox"/> Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda				
<input type="checkbox"/> Seguridad y dominio del idioma para expresarse con fluidez				
<input type="checkbox"/> Capacidad de seguir un sistema a la perfección				
			<input type="checkbox"/> Habilidad para resolver conflictos humanos	
			<input type="checkbox"/> Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo	
			<input type="checkbox"/> Ritmo y coordinación en el trabajo repetitivo	
			<input type="checkbox"/> Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo	
			<input type="checkbox"/> Ser cauteloso al calcular riesgos	
			<input type="checkbox"/> Poder motivacional para hacer que la gente actúe	
			<input type="checkbox"/> Habilidad para superar objeciones	
			<input type="checkbox"/> Visión para planear a futuro en gran escala	
			<input type="checkbox"/> Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista	
			<input type="checkbox"/> Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente	
			<input type="checkbox"/> Paciencia para seguir instrucciones detalladas	
			<input type="checkbox"/> Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual	

	R	A	D	D
D				
I				
S				
C				

### Técnica Cleaver (Autodescripción)

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 CARGO / PUESTO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie ponga X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie, mejor lo describe, ponga una X bajo la columna junto a la palabra que en cada serie menos lo describa, asegúrese de marcar la palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
Persuasivo	_____	_____	Fuerza de voluntad	_____	_____	Obediente	_____	_____	Aventurero	_____	_____
Gentil	_____	_____	Mente abierta	_____	_____	Quisquilloso	_____	_____	Receptivo	_____	_____
Humilde	_____	_____	Complaciente	_____	_____	Inconquistable	_____	_____	Cordial	_____	_____
Original	_____	_____	Animoso	_____	_____	Juguetón	_____	_____	Moderado	_____	_____
Agresivo	_____	_____	Confiado	_____	_____	Respetuoso	_____	_____	Indulgente	_____	_____
Alma de la fiesta	_____	_____	Simpatizador	_____	_____	Emprendedor	_____	_____	Esteta	_____	_____
Comodino	_____	_____	Tolerante	_____	_____	Optimista	_____	_____	Vigoroso	_____	_____
Temeroso	_____	_____	Afirmativo	_____	_____	Servicial	_____	_____	Sociable	_____	_____
Agradable	_____	_____	Ecuánime	_____	_____	Valiente	_____	_____	Parlanchín	_____	_____
Temeroso de Dios	_____	_____	Preciso	_____	_____	Inspirador	_____	_____	Controlado	_____	_____
Tenaz	_____	_____	Nervioso	_____	_____	Sumiso	_____	_____	Convencional	_____	_____
Atractivo	_____	_____	Jovial	_____	_____	Tímido	_____	_____	Decisivo	_____	_____
Cauteloso	_____	_____	Disciplinado	_____	_____	Adaptable	_____	_____	Cohibido	_____	_____
Determinado	_____	_____	Generoso	_____	_____	Disputador	_____	_____	Exacto	_____	_____
Convincente	_____	_____	Animoso	_____	_____	Indiferente	_____	_____	Franco	_____	_____
Bonachón	_____	_____	Persistente	_____	_____	"Sangre liviana"	_____	_____	Buen compañero	_____	_____
Dócil	_____	_____	Competitivo	_____	_____	Amigüero	_____	_____	Diplomático	_____	_____
Atrevido	_____	_____	Alegre	_____	_____	Paciente	_____	_____	Audaz	_____	_____
Leal	_____	_____	Considerado	_____	_____	Confianza en sí mismo	_____	_____	Refinado	_____	_____
Encantador	_____	_____	Armonioso	_____	_____	Mesurado para hablar	_____	_____	Satisfecho	_____	_____
Dispuesto	_____	_____	Admirable	_____	_____	Conforme	_____	_____	Inquieto	_____	_____
Deseoso	_____	_____	Bondadoso	_____	_____	Confiable	_____	_____	Popular	_____	_____
Consecuente	_____	_____	Resignado	_____	_____	Pacífico	_____	_____	Buen vecino	_____	_____
Entusiasta	_____	_____	Carácter firme	_____	_____	Positivo	_____	_____	Devoto	_____	_____

## Ficha técnicas N°2

**NOMBRE DE LA PRUEBA:** Test de Moss / Cuestionario de Adaptabilidad de Moss

**AUTOR:** Rudolf H. Moss y Berenice L. Moss

**ÁREA QUE EVALÚA:** Habilidad para manejo de relaciones interpersonales (supervisión de personal).

**OBJETIVO:**

Es una prueba cuyo objetivo es evaluar las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan una supervisión y control de personal subordinado, es decir, evalúa las capacidades que tiene una persona para estar al frente de un grupo de trabajo.

Es una prueba de carácter situacional.

Consta de 30 preguntas en las que el sujeto tiene que marcar una opción de las cuatro alternativas que tiene en cada reactivo. La prueba no posee tiempo de aplicación, sin embargo, la persona requiere como máximo 30 minutos para contestarla.

Se aplica a personas que tengan una escolaridad mínima de secundaria y para efecto de puesto de trabajo, se aplican para aquellos que tienen que ver con la supervisión personal.

El MOSS tiene 5 áreas:

1. **Habilidad de SUPERVISIÓN:**

Se encuentran facultades o características que la persona tiene para manejar y controlar grupos, así como la eficacia que se tiene para supervisar actividades encomendadas al personal, implica aquellas actividades de liderazgo.

2. **Capacidad de DECISIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS:**

Los aspectos a observar en esta área se refieren al criterio y toma de decisiones que debe tener una persona al intervenir en problemas relacionados con la forma de interactuar de los demás.

3. **Capacidad para EVALUAR PROBLEMAS INTERPERSONALES:**

Aquí se observa el criterio y el buen juicio de la persona con respecto a situaciones sociales que presentan cierta problemática en las relaciones interpersonales.

4. **Habilidad para ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES:**

Facultades con la que cuenta la persona y le permiten establecer contacto con los demás de una manera eficiente y adaptativa.

5. **SENTIDO COMÚN Y TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES:**

Capacidad para llevarse bien con lo demás en relación a una conducta basada en las buenas relaciones humanas.

**ESCOLARIDAD:** Secundaria.

**NIVEL DE APLICACIÓN:** Medio.

**FORMA DE APLICACIÓN:** Individual y colectiva.

**TIEMPO DE APLICACIÓN:** 20 minutos aproximadamente (sin límite de tiempo)

### INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN

1. Se entrega el cuestionario al evaluado y se leen las instrucciones en voz alta.
2. Se le pide que haga un ejemplo.
3. Se revisa el ejemplo y se preguntan dudas.
4. Se da inicio a la aplicación de la prueba.

### INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR

1. Con la hoja de Moss “clave de calificación”, se califican las respuestas del candidato, asignando un punto por cada acierto.
2. Se suman todas las correctas.
3. El total se busca en la misma hoja con la que se calificó y se localiza el que corresponda a dicho total.
4. Para identificar los rasgos específicos en esta habilidad, en la hoja de “juicio social” se marcan los reactivos que estuvieron correctos y el número de aciertos que tuvo la persona.
5. Se identifica el porcentaje de acuerdo al número de aciertos y con ello se identifican las escalas en las que destaca el candidato y en cuáles debe mejorar.

### CLAVE DE CALIFICACIÓN

1 . C	11 . A	21 . A
2 . B	12 . C	22 . A
3 . D	13 . D	23 . A
4 . B	14 . D	24 . D
5 . B	15 . D	25 . B
6 . B	16 . D	26 . C
7 . B	17 . B	27 . A
8 . B	18 . D	28 . C
9 . C	19 . C	29 . C
10 . C	20 . B	30 . C

## TABLA DE RANGOS

90 - 100	EXCELENTE
75 - 89	SUPERIOR
60 - 74	SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO
50 - 59	TÉRMINO MEDIO
40 - 49	INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO
25 - 39	INFERIOR
10 - 24	DEFICIENTE

## TEST DE ADAPTABILIDAD SOCIAL DE MOSS

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque en la hoja de respuestas con una (X) en el espacio que corresponda a la solución que usted considere más acertada. No marque más de una alternativa. **No haga ninguna anotación en este cuestionario.**

1. Se le ha asignado un puesto de responsabilidad. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:
  - A. Evitando tomar nota de los errores en que incurran.
  - B. Hablando bien de ellos al personal a cargo.
  - C. Mostrando interés en el trabajo de ellos.
  - D. Pidiéndoles les permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.
2. Tiene usted un alumno muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás alumnos, lo mejor sería:
  - A. Pedir a los demás alumnos que no hagan caso.
  - B. Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
  - C. Cambiarlo de puesto donde quede a cargo de otro instructor.
  - D. Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.
3. Un Técnico con 50 años de edad que ha sido leal a la institución durante 30 años se queja del exceso de trabajo. Lo mejor sería:
  - A. Decirle que vuelva a su trabajo sobre pena de baja.
  - B. Sustituirlo por alguien más joven.
  - C. Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
  - D. Darle un cargo administrativo o afín.
4. Uno de los instructores, sin autoridad sobre usted, le ordena haga algo de forma distinta de la orden recibida. ¿Qué haría usted?
  - A. Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
  - B. Ignorar las indicaciones y hacerlo según se había ordenado.
  - C. Decirle que esto no es asunto que a usted le interesa y que usted hará las cosas de acuerdo a lo ordenado.
  - D. Decirle que lo haga él mismo.
5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:
  - A. Platicarle sus diversiones recientes.
  - B. Platicarles nuevas cosas referentes a sus amigos mutuos.
  - C. Comentar su enfermedad.
  - D. Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

6. Trabaja usted en una institución y su comando quiere que tome un curso relacionado con su carrera pero que sea compatible con el horario de su trabajo. Lo mejor sería:
  - A. Continuar normalmente su carrera e informar al comando si pregunta.
  - B. Explicar la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
  - C. Dejar la escuela en relación a los intereses del trabajo.
  - D. Asistir en forma alterna y no hacer comentarios.
7. Un militar operativo con 15 años de antigüedad decide, presionado por su familia establecerse en un solo lugar. Se le cambia a una oficina administrativa. Es de esperar que:
  - A. Guste de los beneficios del trabajo administrativo.
  - B. Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
  - C. Busque otro puesto.
  - D. Resulte muy ineficiente en el trabajo de oficina.
8. Tiene dos invitados a cenar, el uno radical y el otro conservador. Surge una acalorada discusión respecto a la política. Lo mejor sería:
  - A. Tomar partido.
  - B. Intentar cambiar de tema.
  - C. Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos.
  - D. Pedir cambio de tema para evitar mayor discusión.
9. Un joven invita a una dama al teatro, al llegar se percata de que ha olvidado la cartera. Sería mejor:
  - A. Tratar de obtener boletos dejando el reloj en prenda.
  - B. Buscar a algún amigo a quien pedir prestado.
  - C. Decidir de acuerdo con ella lo procedente.
  - D. Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.
10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir de una tienda un empleo. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:
  - A. Permitirle hacer la mayoría de las ventas por unos días en tanto observa sus métodos.
  - B. Tratar de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
  - C. Adaptarse mejor a las condiciones y aceptar consejos de sus compañeros.
  - D. Pedir al jefe todo el consejo necesario.
11. Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar la conversación acerca de:
  - A. Algún tópico de actualidad.
  - B. Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
  - C. Las tendencias actuales en el terreno docente.
  - D. Las sociedades de padres de familia.
12. Una señora de especiales méritos que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de su casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperarse que ella:
  - A. Se sienta insatisfecha de su nuevo hogar.
  - B. Se interese más por los trabajos domésticos.
  - C. Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad, continuando así sus intereses.
  - D. Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.
13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:
  - A. Haciéndole creer que será él quien se beneficie más.
  - B. Enfaticar la importancia que para usted tiene que se le conceda.
  - C. Ofrecer algo de retribución.
  - D. Decir que lo que desea en forma breve indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones, solo ha hecho ver que así no logrará el éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres. Si:
- A. Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
  - B. Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
  - C. Su instructor se da cuenta y lo previene.
  - D. Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.
15. Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, este empieza a dar por hecho que usted será quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación sin ofenderle sería:
- A. Explicar el daño que se está causando.
  - B. Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
  - C. Ayudarle una vez más, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberlo solicitado.
  - D. Darle una excusa para no seguir ayudándole.
16. Una persona recién ascendida a un mejor puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los subordinados:
- A. Tratando de que cada subordinado entienda qué es la verdadera eficiencia.
  - B. Ascendiendo cuanto antes a quienes considere lo merezcan.
  - C. Preguntando confidencialmente a cada subordinado en cuanto a los cambios que estiman necesarios.
  - D. Seguir los sistemas del anterior comando y gradualmente hacer los cambios necesarios.
17. Vive a 15 km. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un amigo a las 16:00p.m. él lo espera desde las 15:00 y a las 16:00 horas usted se entera que no podrá salir antes de las 17:30, sería mejor:
- A. Pedirle un taxi.
  - B. Explicarle y dejar que él decida.
  - C. Pedirle que espere hasta las 17:30 horas.
  - D. Proponerle que se lleve su auto.
18. Es usted un comandante y dos de sus subordinados se llevan mal, ambos son eficientes. Lo mejor sería:
- A. Despedir al menos eficiente.
  - B. Darles un trabajo en común que a ambos les interese.
  - C. Hacerles ver el daño que se hacen.
  - D. Darles trabajos distintos.
19. El señor González ha estado conservando su puesto subordinado por 10 años, desempeña su trabajo callado y confidencialmente y se le extrañará cuando se vaya. De obtener el trabajo en otra institución, muy probablemente:
- A. Asuma fácilmente responsabilidad como supervisor.
  - B. Haga ver de inmediato su valor.
  - C. Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
  - D. Renuncie ante la más ligera crítica de su trabajo.
20. Va usted a ser maestro de ceremonias, en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana, debido a enfermedad de su familia, se ve imposibilitado para asistir lo mejor sería:
- A. Cancelar la cena.
  - B. Encontrar quien lo sustituya.
  - C. Detallar los planes que tenía y evitarlos.
  - D. Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.
21. En igualdad de circunstancias el militar que mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:
- A. Ha sido bueno en puestos anteriores.
  - B. Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
  - C. Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
  - D. Cuenta con una buena recomendación de su comando anterior.

22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene, su conversación le aburre. Lo mejor sería:
- A. Escuchar de manera cortés, pero aburrida.
  - B. Escuchar con fingido interés.
  - C. Decirle francamente que el tema no le interesa.
  - D. Mirar el reloj con impaciencia.
23. Es usted un subalterno ordinario en una oficina grande. El comandante entra cuando usted lee en vez de trabajar. Lo mejor sería:
- A. Doblar el periódico y volver a trabajo.
  - B. Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo.
  - C. Tratar de interesar al comandante leyéndole un encabezado importante.
  - D. Seguir leyendo sin mostrar vergüenza.
24. Es usted un maestro de primaria. Camino a la escuela tras de la primera nevada, algunos de sus alumnos lanzan bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena imagen institucional, usted debería:
- A. Castigarle ahí mismo por su indisciplina.
  - B. Decirles que de volverlo a hacer los castigará.
  - C. Pasar la queja a sus padres.
  - D. Tomarlo como broma y no hacer caso al respecto.
25. Preside el Comité de obras en su comunidad; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:
- A. Visitando vecinos prominentes explicándoles los problemas.
  - B. Avisar de un programa interesante para la reunión.
  - C. Poner avisos en los lugares públicos.
  - D. Enviar avisos personales.
26. Gutiérrez, eficiente, pero de esos que “todo lo saben”, critica a Montoya, el comandante opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Gutiérrez:
- A. Pida otro trabajo al comandante.
  - B. Lo haga a su modo sin comentarios.
  - C. Lo haga con Montoya, pero siga criticándolo.
  - D. Lo haga con Montoya, pero mal a propósito.
27. Un hombre de 64 años tuvo algún éxito cuando era joven como político, sus modos directos le han impedido sobresalir los últimos 20 años, lo más probable es que:
- A. Persista en su manera de ser.
  - B. Cambie para lograr éxito.
  - C. Forme un nuevo partido político.
  - D. Abandone la política por inmoral.
28. Es usted un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad a quien apenas conoce y que parece haber estado llorando. Lo mejor sería:
- A. Preguntarle por qué está triste.
  - B. Pasarle el brazo consoladoramente.
  - C. Simular no advertir su pena.
  - D. Simular no haberla visto.
29. Un compañero flojea de tal manera que usted le toca más de lo que le corresponde. La mejor forma de conservar las relaciones sería:
- A. Explicar el caso al comandante cortésmente.
  - B. Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde o que usted se quejara con el comandante.
  - C. Hacer tanto como pueda eficientemente y no decir nada del caso al comandante.
  - D. Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.
30. Se le ha asignado un puesto directivo, en una unidad. Para ganar el respeto y la admiración de sus subordinados, sin afectar sus planes, habría que:

- A. Ceder en todos los pequeños puntos posibles.
- B. Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
- C. Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- D. Declararse a favor de muchas reformas.

**TEST DE ADAPTABILIDAD SOCIAL DE MOSS**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: (M) (F)

1.	A	B	C	D
2.	A	B	C	D
3.	A	B	C	D
4.	A	B	C	D
5.	A	B	C	D
6.	A	B	C	D
7.	A	B	C	D
8.	A	B	C	D
9.	A	B	C	D
10.	A	B	C	D
11.	A	B	C	D
12.	A	B	C	D
13.	A	B	C	D
14.	A	B	C	D
15.	A	B	C	D
16.	A	B	C	D
17.	A	B	C	D

18.	A	B	C	D
19.	A	B	C	D
20.	A	B	C	D
21.	A	B	C	D
22.	A	B	C	D
23.	A	B	C	D
24.	A	B	C	D
25.	A	B	C	D
26.	A	B	C	D
27.	A	B	C	D
28.	A	B	C	D
29.	A	B	C	D
30.	A	B	C	D

## ANEXO N°2. Consentimiento informado

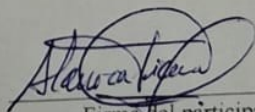
### FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Yo, Jose Jesús Alanoca Ticona.....identificado con DNI N.º  
40525557.....he sido informado acerca de la investigación que realiza la Srta.  
Gianina Karen Huerta de la Cruz con DNI N.º 74848604, acerca del Trabajo de Suficiencia

Profesional denominada: "SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL ÁREA TEXTIL DE LA EMPRESA INVERSIONES PERÚ DENIM, LIMA 2025" de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Privada del Norte y acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en dicha investigación, luego de haber conocido y comprendido en su totalidad, la información sobre dicho proyecto, riesgos si los hubiera y beneficios directos e indirectos de mi participación en el estudio, y en el entendido de que:

1. Mi participación como gerente y propietario de la empresa PERÚ DENIM y sujeto de estudio en la investigación no repercutirá en mis actividades como GERENTE de la empresa donde se realiza el estudio.
2. No habrá ninguna sanción para mí por la información que brinde.
3. No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en esta investigación.
4. Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación.
5. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de este estudio sin mi consentimiento

Teniendo pleno conocimiento de lo descrito anteriormente, declaro estar de acuerdo con la información proporcionada para la investigadora, para fines académicos de la investigación.



Firma del participante  
Nombre completo: Jose Jesús Alanoca Ticona  
DNI: 40525557