



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“HERRAMIENTA ASSESSMENT CENTER EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE PERSONAL DE LA EMPRESA T SOLUCIONA EN EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Bach. Gianella Ethel Méndez Gutierrez

Asesor:

Mg. Roger Hurtado Rojas

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

### **A mis Padres y hermana:**

Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por su infinita bondad; por haberme permitido lograr mis objetivos y seguir creciendo como persona.

Agradezco a mis padres y hermana por su apoyo incondicional en todos estos años de estudio.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS.....	iv
TABLA DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	8
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	10
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	28
REFERENCIAS .....	31
ANEXOS.....	33

## TABLA DE FIGURAS

Ilustración 1 Clasificación de las competencias.....	16
Ilustración 2 Logo .....	33
Ilustración 3 Organigrama de la empresa T-Soluciona SAC .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables .....	7
Tabla 2 Cuadro del total de candidatos seleccionados del primer semestre del 2019 .....	10
Tabla 3 Resumen del total de candidatos seleccionados .....	11
Tabla 4 Cuadro del total de candidatos seleccionados de la empresa primax del primer semestre del 2019 .....	11
Tabla 5 Candidatos que abandonaron el puesto de trabajo antes del tramo de 45 días.....	12
Tabla 6 Candidatos que permanecieron en el puesto de trabajo antes del tramo de 45 días .....	12
Tabla 7 Costos.....	25
Tabla 8 Efectividad de pruebas psicologicas vs assessment center .....	25
Tabla 9 Presupuesto del assessment center .....	26
Tabla 10 Costo total .....	26
Tabla 11 Ingresos .....	26
Tabla 12 Comparacion de costo beneficio .....	27

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el aporte del Assessment Center en la selección de personal de la empresa T-Soluciona. Tiene como objetivo específico determinar el diagnóstico actual, proponer el modelo de Assessment Center y evaluar el Costo/Beneficio de la aplicación del Assessment Center como propuesta. Se concluyó que el aporte es significativo de acuerdo a las comparaciones realizadas, el nivel de rotación del personal que labora sería menor, lo cual genera menos pérdidas económicas para la empresa.

**Palabras clave:** Selección de personal, Assessment Center, Rotación de Personal

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the contribution of the Assessment Center in the selection of personnel of the company T-Soluciona. Its specific objective is to determine the current diagnosis, propose the Assessment Center model and evaluate the Cost / Benefit of the Assessment Center application as a proposal. It was concluded that the contribution is significant according to the comparisons made, the level of rotation of the staff that works would be lower, which generates less economic losses for the company.

**Keywords:** Personnel selection, Assessment Center, Personnel rotation



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, la cual presenta nuevos retos en la forma de realizar negocios, debido a que la aplicación del assessment center en la selección de personas basado en las competencias es determinante para lograr ser competitivos en un mercado cambiante.

De acuerdo a Coderos (2014) define la competencia dentro del proceso de selección de personal como las características de la personalidad, las cuales se reflejan a través del comportamiento que generan un desempeño laboral exitoso. Complementando la información, señala que la selección de personal por competencias es de gran importancia debido a que los comportamientos observables durante el proceso de selección, permiten priorizar las características solicitadas para el puesto de trabajo, puesto a que se amplía la visión con las acciones de cada postulante.

El informe emitido por sobre los sobrecostos de una mala selección de personal publicada por el Diario La República (2016), indica que el Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, la razón estaría basada en el uso de herramientas básicas o la falta de sistematización en el proceso de selección que ocasiona que uno de cada tres de personas seleccionadas deje de pertenecer a la empresa en el corto plazo generando más del 43% de sobrecostos de una compañía. Además, se señala que más del 44% de las empresas en América Latina aún usan herramientas básicas para la gestión del talento.

Asimismo, cabe resaltar que Almeda (2017) indica que los costes de una alta rotación laboral pueden llegar a ser muy elevados considerando los costos de despido, nuevo proceso de selección, capacitaciones. Y adicionalmente, se señala la baja productividad mientras se adapta al puesto de trabajo, es decir el coste de oportunidad asociado.

Si bien es cierto, los métodos psicológicos son de gran importancia para poder hacer una selección de personal, es importante resaltar la labor del administrador para poder realizarlo de manera correcta basándose en la herramienta Assessment Center en la selección por competencias del candidato

Alles (2016) define al Assessment Center como “Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a la que deberán enfrentar a sus puestos de trabajo.” (p.256) y señala las siguientes características: La evaluación tiene que ser grupal con una duración de 3 a 4 horas, se puede contar con alguna evaluación individual, pero se tiene que tener que promover la discusión grupal de acuerdo a la solución que cada uno presenta. Las pruebas de evaluación tienen que ser estructuradas y de contenido de acuerdo a las necesidades de la empresa para garantizar los resultados esperados. Los participantes forman grupo de 6 a 12 personas. Se debe contar con un evaluador cada 4 candidatos participantes.

De acuerdo a las investigaciones de Pérez (2014) en “LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT CENTER A UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACEÚTICO EN QUITO” tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología y Recursos humanos presentada a La Universidad San Francisco de Quito, la cual tiene como objetivo determinar la correcta aplicación de Assessment Center en el proceso de selección de personal para disminuir el abandono de trabajo de los candidatos seleccionados en los dos primeros meses al momento de ingresar a la compañía. Se concluye que se logra que se disminuya el nivel de rotación en los primeros dos meses de contratación, ya que los candidatos poseen el nivel de competencias deseado para desarrollar las funciones de su cargo. Se evidenció también que la adaptación a la cultura de la organización fue más exitosa que en procesos donde no se había aplicado el A.C., posiblemente debido a que, al tener una evaluación más profunda y holística del candidato, se puede determinar su futuro nivel de inclusión en la cultura.

Según la publicación sobre las pruebas psicológicas en el Perú publicada por el Diario Gestión (2016), indica que los dibujos tradicionales para las pruebas psicológicas de selección de personal que actualmente la mayoría de compañías emplean quedarán atrás, debido a que las técnicas que se utilizan no guardan relación con la realidad, además que, al ser pruebas conocidas por los candidatos al puesto de trabajo, ya saben cómo desarrollarlas. De acuerdo a los Indicadores Saratoga de PwC, se señala que el índice de rotación laboral en el Perú es de 9.8%, porcentaje que está por encima de la media latinoamericana que es de 5.4%. Dicho porcentaje se relaciona directamente con un mal proceso de selección de personal.

Kaneko (2016) indica “En el Perú se utiliza el Test de la Figura Humana, prueba que fue creada en 1949, en un hospital de Nueva York (Estados Unidos) para evaluar pacientes psiquiátricos. Ante ello, plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede evaluar a alguien sano con una prueba creada para personas con trastornos mentales?”

Según Candel (2017), menciona que, en el ámbito laboral, cada vez es más relevante medir el nivel de desarrollo de competencias en un candidato, con la finalidad de encontrar el candidato idóneo para el puesto de trabajo, y es por ello que es un grave error convertir una entrevista de trabajo en una sesión clínica o de terapia psicológica del cual dependa la vacante.

De acuerdo a investigación de Mendoza (2017) en la “APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR EL PROCESO DE SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES” tesis para optar la licenciatura en recursos humanos, presentada a Universidad Juan Agustín Maza, la cual tiene como propósito resaltar la importancia del Assessment Center frente a una selección tradicional. Se concluye mediante el uso del Assessment Center, se pueden evidenciar las situaciones críticas futuras en el puesto de trabajo y al determinar el comportamiento de los candidatos mediante las pruebas realizadas

Además Miranda (2016) en su investigación “EL ASSESSMENT CENTER EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO SA. DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA” tesis para optar la licenciatura en psicólogo Industrial, presentada a Universidad Técnica De Ambato, la cual tiene como propósito determinar el diagnóstico actual de la empresa y resaltar

importancia del uso del Assessment Center para alcanzar mayor rentabilidad estimulando la confianza en el ambiente laboral, mediante la selección de personal idóneo comprometido con sus labores. Se concluye la selección actual es deficiente y afecta a la rentabilidad de la empresa. Se ve reflejado en el comportamiento de los trabajadores y su desempeño en el puesto de trabajo. Es por ello que se brinda un modelo de guía para una correcta selección de personal basado por competencias mediante el Assessment Center

De acuerdo a la publicación sobre la fiabilidad de los métodos psicológicos al seleccionar empleados publicado en el Diario El Comercio (2016), señala que Chermet-Carroy, una grafóloga con más de 35 años de experiencia, no tiene dudas de que la grafología funciona (Test de la Figura Humana), pero reconoce que no tiene conocimiento de estudios que prueben su efectividad para usarlo como criterio en la selección del personal. De hecho, se han realizado numerosas investigaciones desde los 90s que han llegado a la conclusión que la grafología no es una herramienta confiable para pronosticar el éxito en el trabajo o la personalidad de un candidato.

Según la Consultora de Recursos Humanos Factorial (2018) considerando el planteamiento del Assessment Center, está demostrado que la efectividad y exactitud en el proceso de selección llega a alcanzar un 70%, ya que permite a los reclutadores de la compañía evaluar conductas, rendimientos, evaluar la resolución de conflictos y modos de afrontar situaciones reales en relación al puesto de trabajo al cual están postulando los candidatos.

Adicionalmente en el informe sobre las vacantes en el proceso de selección publicado en el Diario el Comercio (2017), indica que un 60% de reclutadores peruanos expresa tener problemas para cubrir un puesto de trabajo en su empresa, la realidad actual es que el proceso de contratar y ser contratado no solo es decisión de la compañía, sino una concertación entre ambas partes. Actualmente, los postulantes buscan trabajar en empresas de buena reputación, incluso cuando están en situación de desempleados.

Actualmente, uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones es, el administrar el capital humano, quienes son el recurso más importante de una empresa. El primer paso conocer las necesidades de los puestos de trabajo para determinar que competencias requiere cada uno de ellos y lograr una buena gestión del talento humano

en una empresa con el fin de mejorar el perfil del trabajador y la calidad del servicio que se ofrece conforme a la misión y visión de la empresa.

De acuerdo a Corral (2007), la buena selección de profesionales aporta beneficios a la organización, las cuales son las siguientes:

- Mejores resultados: El empleado más productivo, aporta el doble de lo que beneficia el menos productivo. La organización se beneficia cuando se contratan empleados altamente productivos.
- Menor tiempo de entrenamiento: Las capacitaciones a los empleados es importante y genera un impacto positivo en la empresa cuando alcanzan los requisitos de productividad en el mejor tiempo posible. Es por ello que la importancia de reconocer colaboradores que aprenden de manera rápida las tareas de la organización
- Menor rotación. Las empresas no han esquematizado el impacto en costos que implicar contratar y formar un nuevo colaborador. Lo cual incluye desde el tiempo del área de recursos humanos hasta el impacto que puede tener un empleado con poca experiencia (perdidas de ventas, mala atención al cliente, etc.)
- Más tiempo para dirigir. Durante las gestiones realizadas en el horario de trabajo, abarca desde la planificación hasta el control de la organización, el tiempo es un factor importante y limitado. Esto se vuelve más difícil cuando se tiene que gastar mucho tiempo “apagando fuegos” provocados por empleados poco competente. Los problemas siempre van a suceder, pero la mayoría de los gerentes desean que el porcentaje de tiempo al que dedicar en solucionarlos sean menores.

En la empresa T- Soluciona SAC el proceso de selección de personal es simple, se realizan pruebas psicológicas genéricas y sus filtros están relacionados a la disponibilidad del candidato para trabajar, lo que se refleja, muchas veces, en el mal trabajo que realizan las personas contratadas y/o abandono de trabajo antes del tiempo estimado de permanencia lo cual genera sobrecostos en la empresa.

Ante tal situación en la que se encuentra la empresa pretendo aportar los conocimientos sobre la aplicación del Assessment Center en el desarrollo de mi investigación esperando obtener resultados positivos en la selección del personal con la finalidad de

aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de pérdidas económicas y rotación del personal.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Qué herramienta de selección por competencias se puede aplicar en la empresa T-Solucionadora SAC- Trujillo 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Sugerir la herramienta Assessment Center en la selección por competencias del personal de la empresa T- Solucionadora SAC- Trujillo 2019

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso actual de la selección del personal de la empresa T-Solucionadora SAC.
- Esbozar la herramienta Assessment Center en la selección de personal en la empresa T-Solucionadora SAC
- Realizar la evaluación económico Costo/beneficio por la aplicación del Assessment Center en la empresa T-Solucionadora SAC.

#### 1.4. Variables

Tabla 1  
*Variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Selección de personal por competencias</b>	Cordero (2015) señala que la selección de personal por competencias es de gran importancia debido a que los comportamientos observables durante el proceso de selección, permiten priorizar las características solicitadas para el puesto de trabajo.	La selección por competencias es fundamental para la empresa debido a que el impacto que genera en ella abarca aspectos económicos, satisfacción del cliente, tiempos del empleado.	Test psicológico	Permanencia del personal
			Assessment Center	Confiabilidad 70%
			Evaluación Económica	Costo/beneficio

Fuente: Elaboración propia (2019)

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Es de tipo **descriptiva** porque se va aplicar la teoría existente y los resultados serán de la misma manera.

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### Población

- Proceso de selección de personal

#### Muestra

- Documentación de selección de personal del periodo de enero a junio

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación es la del análisis documental, observación y entrevista

**Análisis documental**, se consultó el histórico de los candidatos del primer semestre del año

La técnica de análisis de documentos refiere al proceso de análisis de la documentación existente en la empresa. En la realización de la investigación contribuye a obtener información de fuentes primarias, tales como el número de trabajadores en el primer semestre del año, las pruebas psicológicas aplicadas a los candidatos.

**Entrevistas**, se realizaron entrevistas al jefe del área de selección para ampliar los conocimientos acerca del proceso de selección que se realiza.

El fin es recabar información sobre el procedimiento de la selección de personal, que permita orientar en la decisión correcta de acuerdo a lo observado. Además, evaluar la visión de cada uno de los responsables, los fundamentos sobre la realización del proceso actual, los cuellos de botella y visión de la empresa

**Observación**, se visitó a la empresa para ver cómo era el procedimiento de la selección de personal actual, la forma de como actuaban los colaboradores de la empresa y los candidatos que postulaban al puesto de trabajo.



#### **2.4. Procedimiento**

Para determinar la realidad problemática de la empresa, se realizaron las visitas respectivas, las cuales fueron coordinadas por la jefatura del área de selección de personal.

En la primera visita se realizó la entrevista al gerente de la empresa, quien explicó la situación actual de la empresa, las falencias detectadas y su interés por mejorar el proceso de selección. Adicionalmente, se conversó con la jefa del área, quien nos indicó el procedimiento, en que se basa para realizar las pruebas y sus fundamentos psicológicos que emplea, lo cual es de gran importancia para la empresa y un requisito del principal cliente Primax, quien solicita la aplicación de la prueba psicológica de una persona bajo la lluvia.

Conforme a lo mencionado para ambas personal, se realizó el análisis documental de la empresa, en el cual se pudo obtener una perspectiva de la empresa, considerando puntos fundamentales como su misión y visión. Lo cual es de gran importancia al momento de proponer nuevas alternativas a la empresa, ya que deben ir conforme a los objetivos institucionales.

Y para validar la información, se estuvo presente durante el proceso de selección de la empresa, en el cual se ha observado desde la bienvenida, y las pruebas aplicadas a cada uno de los candidatos.

Se ha solicitado la información de la empresa en cuanto al total de candidatos seleccionados y cuantos pertenecieron laborando desde de los 2 meses de contrato, para ver el costo que significó a la empresa dicha rotación de personal.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

#### Diagnóstico del proceso de selección de los candidatos.

T- Solucion S.A.C. es una empresa que se encarga del proceso de tercerización de selección de reclutamiento y selección de personal.

La empresa cuenta con los medios necesarios para poder realizar una buena selección de personal, sin embargo, el método que se utilizan se basa netamente en filtros genéricos y no se realiza una selección en base al puesto que se requiere.

A continuación, se mostrará el número de requerimiento de total de personal solicitadas en el primer semestre del año 2019.

Tabla 2  
Cuadro del total de candidatos seleccionados del primer semestre del 2019

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	MES						TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
		N°	N°	N°	N°	N°	N°	
PRIMAX	ABASTECEDOR DE COMBUSTIBLE	164	196	181	118	154	70	883
	VENDEDOR EN MINIMARKET	108	235	66	29	57	30	525
ENTEL	IMPULSADOR DE VENTAS	12	9	8	7	8	6	50
LINEA	CONDUCTORES	6	8	5	8	6	7	40
<b>TOTAL</b>		<b>290</b>	<b>448</b>	<b>260</b>	<b>162</b>	<b>225</b>	<b>113</b>	<b>1498</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 3  
*Resumen del total de candidatos seleccionados*

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	TOTAL
<b>PRIMAX</b>	ABASTECEDOR DE COMBUSTIBLE	883
	ATENCION EN MINIMARKET	525
<b>ENTEL</b>	IMPULSADOR DE VENTAS	50
<b>LINEA</b>	CONDUCTORES	40
<b>TOTAL</b>		<b>1498</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se mostrará solo los candidatos correspondientes a la empresa Primax, debido a que es la empresa quien pone condiciones por el pago al proceso de selección considerando la permanencia del seleccionado.

Tabla 4  
*Cuadro del total de candidatos seleccionados de la empresa Primax del primer semestre del 2019*

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	MES						TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	
<b>PRIMAX</b>	ABASTECEDOR DE COMBUSTIBLE	164	196	181	118	154	70	<b>883</b>
	ATENCION EN MINIMARKET	108	235	66	29	57	30	<b>525</b>
<b>TOTAL</b>		<b>272</b>	<b>431</b>	<b>247</b>	<b>147</b>	<b>211</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a la política de la empresa Primax, cuando el candidato no llega a permanecer al menos 45 días en el puesto de trabajo, no se le paga a la empresa por la selección. A continuación, se muestra el cuadro de los candidatos que abandonaron el puesto de trabajo relacionados al primer semestre del año.

Tabla 5  
*Candidatos que abandonaron el puesto de trabajo antes del tramo de 45 días*

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
		N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	
PRIMAX	ABASTECEDOR DE COMBUSTIBLE	120	100	101	78	84	33	516
	ATENCION EN MINIMARKET	70	143	27	19	26	17	302
<b>TOTAL</b>		<b>190</b>	<b>243</b>	<b>128</b>	<b>97</b>	<b>110</b>	<b>50</b>	<b>818</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Y se mostrará el número de candidatas que permanecieron en la empresa después del mínimo de 45 días de permanencia

Tabla 6  
*Candidatos que permanecieron en el puesto de trabajo antes del tramo de 45 días*

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
		N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	N° CAND.	
PRIMAX	ABASTECEDOR DE COMBUSTIBLE	44	96	80	40	70	37	367
	ATENCION EN MINIMARKET	38	92	39	10	31	13	223
<b>TOTAL</b>		<b>82</b>	<b>188</b>	<b>119</b>	<b>50</b>	<b>101</b>	<b>50</b>	<b>590</b>

La empresa está en etapa de crecimiento, es por ello que debe de aprovechar las oportunidades del mercado y evitar que la competencia pueda reducir el número de sus procesos de selección.

A continuación, se va a detallar el procedimiento de selección actual de la empresa T-Soluciona SAC considerando el requerimiento de la empresa Primax

1. La analista de selección Primax, tiene la necesidad de reclutar personal. Realiza el pedido a T-Soluciona formalmente todos los lunes de cada semana.
2. La Jefe de Selección de Personal de T-Soluciona valida, aprueba e informa a la(s) Asistente de Selección de personal de cada provincia sobre los requerimientos de personal.
3. Asistente de Selección de personal de cada provincia proceden a reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados, previamente verificando sus respectivos back up para ahorrar recursos.
4. Asistente de Selección de personal envía lista de candidatos seleccionados para validación de Antecedentes Policiales, Penales y Judiciales.
5. La Jefa de Selección realiza el filtro policial, judicial y penal a los candidatos seleccionados. Si están aptos informa a la Asistente de selección.
6. La asistente de Selección de personal cita a los postulantes aptos para reforzar condiciones de trabajo, además de presentarle un video corporativo de Primax, se realiza inducción adecuada (Horarios rotativos, Tipo de contrato, Remuneración, Organigrama, Valores Corporativos y políticas de la empresa, precisar cuáles son las labores y funciones que se realizan en la parte productiva y operativa, de todas estas charlas se deberá quedar un registro y constancia).
7. La asistente de selección hará firmar los siguientes documentos para el cliente primax:
  - a. Ficha de Datos Personales
  - b. Declaraciones Juradas de Domicilio, de estudios, de no haber trabajado en Coesti
  - c. Carta de Presentación.
8. La asistente de Selección de personal debe informar a candidatos la fecha y lugar donde pasaran exámenes médicos.
9. La asistente de Selección de personal elabora y envía a Jefe de selección de personal:

- a. Formato de ingreso en Excel (precisa información de candidatos)
  - b. DNI (escaneado).
10. El Jefe de Recursos Humanos de Primax programa exámenes médicos a los candidatos, si estos son favorables pasan a programar una entrevista personal, siendo este el ultimo filtro para laborar.
11. La asistente de selección elabora y envía a Jefe de selección:
- a. Informe Psicológico de cada candidato seleccionado
  - b. Archivo Pdf Sentinel.
  - c. Informe antecedentes policiales, penales y judiciales
12. La Jefe de Selección verifica información y envía analista de selección Primax.
13. La Analista de Selección de Primax procede a contratar al postulante precisando la fecha de inicio de labores.
14. Las Psicólogas hacen un seguimiento a las personas que ingresaron a laborar para así verificar que el trabajador no desistió y poder culminar con el servicio.
15. Termino de Proceso.

Ahora se va a detallar las fichas psicológicas aplicadas a los candidatos, los cuales son los siguientes:

- **Ficha de Psicología Organizacional.** La ficha está orientada a la descripción del examen mental, en el cual se basa en la observación de la forma cómo se presenta, la postura en la que se sienta, la forma como habla, si se encuentra orientado en cuanto a tiempo, espacio y la relación con las personas, si es una persona lucida, atenta, el tipo de pensamiento, percepción y memoria. Adicionalmente se hace una síntesis de lo evaluado por el psicólogo encargado y las recomendaciones (**Ver Anexo 05**)
- **Cuestionario Barsist:** Es un cuestionario que mide las habilidades de razonamiento verbal y matemático de manera básica, no requieren un estudio previo para la realización de dicha prueba. Se basa en marca cual es la palabra que guarda relación con lo señalado en la pregunta. El tiempo es de 10 minutos para resolver las 60 preguntas que se indican (**Ver Anexo 06**)

- **Cuestionario Valanti:** Es un cuestionario en el que la persona tiene que elegir que opción es la que elegiría en caso tuviera dos alternativas señaladas. Consiste en que la suma de la valoración debe ser siempre tres. (**Ver Anexo 07**)
- **Dibujo del niño bajo la lluvia:** La indicación es dibujar a una persona bajo la lluvia para luego evaluar la forma de cómo se ha dibujado, los patrones de conducta, sus temores, formas de afrontar las cosas.

## Propuesta del Assessment Center

### Introducción

La presente propuesta tiene como objetivo proporcionar los ejercicios basados en el modelo del Assessment Center el cual está basado las competencias del personal idóneos para el puesto de trabajo requerido.

Cada una de las situaciones planteadas permitirá que los resultados sean precisos y más cercanos a la realidad.

### Metodología

Todas las casuísticas descritas en la propuesta, contienen una guía de cómo se realizarán las simulaciones, además se detallará los materiales, participantes y el tiempo de desarrollo de la actividad.

Los ejercicios se basan en las diferentes situaciones relacionadas a la realidad del puesto de trabajo desde el punto de vista administrativo, en el cual podamos medir las competencias de manera objetiva.

### Base teórica

El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado.</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de la información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros.</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo de grupos.</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Capacidades técnica, profesionales y directivas.</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Hábitos de organización.</li> </ul>

Cuadro 1; Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Ilustración 1 Clasificación de las competencias



## **Puesto de Trabajo: Atención en Minimarket**

### **Ejercicios del Assessment Center**

- 1. Prueba situacional:** Consiste en formar grupos de trabajos, en el cual se representan situaciones reales de las empresas para evaluar la competencia de acuerdo al puesto que se desea cubrir.

#### **Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Objetivo:** Determinar posibles soluciones ante una situación actual de manera individual.

#### **Recursos:**

##### **Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

##### **Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros

**Desarrollo de la actividad:** Se brindará la situación a cada uno de los participantes.

**Situación:** Han llegado nuevos productos al supermercado, el cual tiene una alta demanda a nivel nacional. La empresa no cuenta con gran cantidad personal para poder atender las solicitudes de los clientes y por la demanda del producto se genera aglomeración de la gente. No se quiere perder clientes.

**Tiempo:** El tiempo para la elaboración de su propuesta es de 15 minutos, luego de ello, se expondrá la alternativa de solución en un tiempo de 7 minutos.

2. **Discusión en grupo:** Se trata de presentar una situación problemática hacia un grupo de personas con el fin de lograr un consenso final

**Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Recursos:**

**Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

**Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros
- Papelotes

**Objetivo:** Brindar la solución de manera grupal con el fin de evaluar las relaciones interpersonales.

**Desarrollo de la actividad:** Se forma grupo de 4 personas y se le entregara las situaciones problemáticas que suceden en el trabajo y se deberán hacer recomendaciones y soluciones específicas. Se debe escoger el problema más grave y explicar las razones de dicha decisión.

**Situaciones problemáticas:**

- El cliente llega a comprar apurado a la empresa y quiere que le atiendan primero pese a que hay un orden de atención.
- El producto que se vende está caducado.
- Entrega de billetes falso por parte de un estafador.
- Un cliente no controla sus emociones y es ofensivo.

Tiempo: 30 minutos para las negociaciones y 15 minutos por grupo.

## **Puesto de Trabajo: Abastecedor de Combustible**

### **Ejercicios del Assessment Center**

- 1. Prueba situacional:** Consiste en formar grupos de trabajos, en el cual se representan situaciones reales de las empresas.

#### **Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Objetivo:** Determinar posibles soluciones ante una situación actual de manera individual.

#### **Recursos:**

##### **Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

##### **Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros

**Desarrollo de la actividad:** Se brindará la situación a cada uno de los participantes.

**Situación:** La empresa ha ofertado promociones a los conductores para fidelizarlos, es por ello que hay bastante demanda en la empresa. El tiempo de trabajo es 8 horas y no hay descanso a excepción del alimento principal. ¿Cómo actuar bajo la presión de la campaña? Si se considera que las empresas de transporte público son sus principales clientes y por tiempo de ruta, la presión es mayor.

**Tiempo:** El tiempo para la elaboración de su propuesta es de 15 minutos, luego de ello, se expondrá la alternativa de solución en un tiempo de 7 minutos.

2. **Discusión en grupo:** Se trata de presentar una situación problemática hacia un grupo de personas con el fin de lograr un consenso final

**Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Recursos:**

**Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

**Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros
- Papelotes

**Objetivo:** Brindar la solución de manera grupal con el fin de evaluar las relaciones interpersonales.

**Desarrollo de la actividad:** Se forma grupo de 4 personas y se le entregara las situaciones problemáticas que suceden en el trabajo y se deberán hacer recomendaciones y soluciones específicas. Se debe escoger el problema más grave y explicar las razones de dicha decisión.

**Situaciones problemáticas:**

- El clima es extremo y se está expuesta a él todo el tiempo.
- Controlar la presión del cliente
- La rutina como factor de cansancio.
- No llega el siguiente trabajador para cambio de turno.

Tiempo: 30 minutos para las negociaciones y 15 minutos por grupo.

## **Puesto de Trabajo: Impulsador de Ventas**

### **Ejercicios del Assessment Center**

- 1. Prueba situacional:** Consiste en formar grupos de trabajos, en el cual se representan situaciones reales de las empresas.

#### **Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Objetivo:** Determinar posibles soluciones ante una situación actual de manera individual.

#### **Recursos:**

##### **Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

##### **Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros

**Desarrollo de la actividad:** Se brindará la situación a cada uno de los participantes.

**Situación:** El producto que se vende está entrando al mercado, el cual implica que son pocas personas quienes la tienen y la referencia es mínima entre compradores. La meta está determinada por vender un mínimo de 50 productos, ¿Qué acciones tomarías para poder cumplirla?

**Tiempo:** El tiempo para la elaboración de su propuesta es de 15 minutos, luego de ello, se expondrá la alternativa de solución en un tiempo de 7 minutos.

2. **Discusión en grupo:** Se trata de presentar una situación problemática hacia un grupo de personas con el fin de lograr un consenso final

**Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Recursos:**

**Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

**Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros
- Papelotes

**Objetivo:** Brindar la solución de manera grupal con el fin de evaluar las relaciones interpersonales.

**Desarrollo de la actividad:** Se forma grupo de 4 personas y se le entregara las situaciones problemáticas que suceden en el trabajo y se deberán hacer recomendaciones y soluciones específicas. Se debe escoger el problema más grave y explicar las razones de dicha decisión.

**Situaciones problemáticas:**

- El cliente quiere referencias del producto, pero no lo has usado.
- Los descuentos que se realizan impactan en tu comisión por venta.
- La competencia del mercado.
- Desinterés del cliente durante la promoción del producto.

Tiempo: 30 minutos para las negociaciones y 15 minutos por grupo.

## **Puesto de Trabajo: Choferes**

### **Ejercicios del Assessment Center**

- 1. Prueba situacional:** Consiste en formar grupos de trabajos, en el cual se representan situaciones reales de las empresas.

### **Competencias de desempeño y operativas**

#### **Atención al orden, calidad y perfección**

**Objetivo:** Determinar posibles soluciones ante una situación actual de manera individual.

#### **Recursos:**

##### **Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

##### **Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros

**Desarrollo de la actividad:** Se brindará la situación a cada uno de los participantes.

**Situación:** La empresa tiene la necesidad de cubrir el puesto para las rutas, las planificaciones de viaje son en cronograma, pero por fiestas se necesitan llegar a cubrir más demanda de la normal. Se sabe que las fiestas son familiares, pero la empresa está requiriendo como algo adicional. Esta condición no está en el contrato, son pagos adicionales, lo cual no afecta los términos. Pero se requiere saber la forma de como actuaría y por qué el motivo de las decisiones.

**Tiempo:** El tiempo para la elaboración de su propuesta es de 15 minutos, luego de ello, se expondrá la alternativa de solución en un tiempo de 7 minutos.

2. **Discusión en grupo:** Se trata de presentar una situación problemática hacia un grupo de personas con el fin de lograr un consenso final

**Competencias de Ayuda y Servicio.**

**Orientación al cliente.** Es la actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades del cliente.

**Recursos:**

**Humanos**

- Administrador del AC.
- Observador Asistente
- Observador Pasivo

**Materiales**

- Hojas de papel bond
- Lapiceros
- Papelotes

**Objetivo:** Brindar la solución de manera grupal con el fin de evaluar las relaciones interpersonales.

**Desarrollo de la actividad:** Se forma grupo de 4 personas y se le entregara las situaciones problemáticas que suceden en el trabajo y se deberán hacer recomendaciones y soluciones específicas. Se debe escoger el problema más grave y explicar las razones de dicha decisión.

**Situaciones problemáticas:**

- No se ha verificado que la empresa haya cumplido con las revisiones mecánicas
- Sueño durante la ruta
- Problemas a bordo.
- Tiempo de retraso en el viaje y pasajeros apurados.

Tiempo: 30 minutos para las negociaciones y 15 minutos por grupo.



### Evaluación Económica de Costo/ Beneficio

A continuación, se muestra el costo de selección asumido por la empresa T-Soluciona SAC.

Tabla 7  
COSTOS

ITEM	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL SEMESTRAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>12,300.00</b>	<b>73,800.00</b>
Jefe de selección	2,000.00	12,000.00
Asistente de selección	1,000.00	6,000.00
Personal de Selección de Personal	9,300.00	55,800.00
<b>INSTALACIONES</b>	<b>4,650.00</b>	<b>27,900.00</b>
Alquiler y pago de servicios	4,650.00	27,900.00
<b>MATERIALES DE TRABAJO</b>	<b>2,300.00</b>	<b>13,800.00</b>
Papelería e impresión	300.00	1,800.00
Mantenimiento computadoras	2,000.00	12,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>19,250.00</b>	<b>115,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo al total que candidatos solicitados por Primax, el total es 1408. Del cual, solo 501 permanecieron después de los 45 días solicitados por la empresa.

Entonces sacaremos el porcentaje de efectividad del proceso de selección actual vs. el assessment center, el cual conforme al marco teórico es efectivo en un 70%

Tabla 8  
EFECTIVIDAD DE PRUEBAS PSICOLOGICAS VS ASSESSMENT CENTER

TIPO	TOTAL CANDIDATOS	CANDIDATOS PERMANECEN	% EFECTIVIDAD
<b>PRUEBAS PSICOLOGICAS</b>	1408	590	42%
<b>ASSESSMENT CENTER</b>	1408	986	70%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se indica el presupuesto para la aplicación del Assessment Center

Tabla 9  
*PRESUPUESTO DEL ASSESSMENT CENTER*

<b>PERSONAL</b>	<b>TOTAL</b>
Administrador del Assessment Center	3,000.00
Observador Asistente del Assessment Center	1,500.00
Observador Pasivo del Assessment Center	1,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>6,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Teniendo como base los costos de ambos métodos, se mostrará en la siguiente tabla para tener el costo total de cada uno de ellos

Tabla 10  
*COSTO TOTAL*

<b>TIPO</b>	<b>TOTAL COSTO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>PRUEBAS PSICOLOGICAS</b>	115,500.00	0	115,500.00
<b>ASSESSMENT CENTER</b>	115,500.00	36,000.00	151,500.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Sin embargo, ahora vamos a señalar los ingresos obtenidos por los candidatos,

Tabla 11  
*INGRESOS*

<b>TIPO</b>	<b>TOTAL CANDIDATOS</b>	<b>CANDIDATOS PERMANECEN</b>	<b>INGRESO</b>
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b>	1408	590	165,200.00
<b>ASSESSMENT CENTER</b>	1408	986	276,080.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Entonces teniendo el total de ingresos y costo, se realizará las comparaciones respectivas.

Tabla 12  
*COMPARACION DE COSTO BENEFICIO*

<b>TIPO</b>	<b>CANDIDATOS PERMANECEN</b>	<b>INGRESO</b>	<b>COSTO</b>	<b>GANANCIA</b>
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b>	501	165,200.00	115,500.00	49,700.00
<b>ASESSMENT CENTER</b>	986	276,080.00	151,500.00	124,580.00
			36,000.00	74,880.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Interpretación:

- Con una inversión de 36,000.00 soles en la aplicación del Assessment Center en el primer semestre del año, se hubiera tenido una ganancia de 74,880.00 soles.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

- En el estudio se observa que la organización usa los métodos psicólogos durante el proceso de selección como factor decisivo, como consecuencia de ello, el abandono del puesto de trabajo es en corto plazo. Y esto se demuestra en la investigación Jiménez (2011) en su investigación “PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA MAGNA EMPRESARIAL, S.A., DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS” en la que se verificó que la empresa posee alta rotación de personal, lo cual genera la pérdida de clientes debido a insatisfacción, a causa de que los candidatos desistieron del trabajo durante el período pactado y a los despidos y/o renunciaciones prematuras, consecuencia de la mala selección de personal. Entonces relacionando la investigación señalada con la realidad de la empresa, se puede determinar que las pruebas psicológicas no se pueden considerar como factor decisivo en la selección del personal.
- La herramienta del Assessment Center es fundamental para realizar una selección basada por competencias y el perfil del candidato sea el adecuado para la empresa. De acuerdo al enfoque por competencias señala que al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, logra el empleado identificarse con los objetivos, operativos y compartidos en la organización. Además, Mendoza (2017) en su investigación “APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR EL PROCESO DE SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES”, mediante la selección de personal por Assessment Center, el candidato seleccionado se siente más identificado con sus labores y logra adaptarse al trabajo.

- La permanencia del colaborador en su puesto de trabajo es de gran importancia debido al ahorro de costos y la formación de una cultura organizacional. Es por ello que Pérez (2014) en su investigación de “LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT CENTER A UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACEÚTICO EN QUITO” señala que del Assessment Center en el proceso de selección de personal disminuye el abandono de trabajo de los candidatos seleccionados en los dos primeros meses al momento de ingresar a la compañía. Evidenciando también que la adaptación a la cultura de la organización fue más exitosa que en procesos donde no se había aplicado el A.C.

## 4.2. Conclusiones

- La herramienta Assessment Center se podría aplicar a la empresa T-Soluciona SAC debido a su porcentaje de confiabilidad representa el 70%, el cual es el más fiable entre los demás existentes, lo cual significaría la reducción de las pérdidas económicas, la buena imagen institucional de la empresa, debida a que los clientes estarán satisfechos con el servicio brindado y sería una gran oportunidad para la tercerización de personal de más empresas reconocidas a nivel nacional. Así como poder contar con trabajadores perennes, evitando los reprocesos y otros errores, aumentando la efectividad, productividad y rentabilidad.
- La empresa T-Soluciona actualmente realiza sus pruebas de selección a través de pruebas psicológicas tradicionales y validaciones de antecedentes penales y judiciales. Respecto al primer semestre del año tuvieron 1498 solicitudes para cubrir puestos de trabajo, de los cuales 1408 son los solicitados por la empresa Primax. A pesar de representar el mayor porcentaje de solicitudes, 818 trabajadores abandonaron el puesto de trabajo antes de los 45 días
- En la Herramienta del Assessment Center se ha considerado los Juegos de Negocios y Discusión en Grupo con el fin de conocer la posición individual y el comportamiento en grupos de los candidatos. Las situaciones se basan en la realidad del trabajo, de esa manera se orienta a la selección de personal en base a lo solicitado por la empresa, considerando sus lineamientos institucionales.
- Al realizar la evaluación económica, se ha determinado que el costo en el primer semestre del año en las evaluaciones psicológicas es de 115, 500.00 y con la herramienta hubiera sido Assessment Center de 151,500.00, la diferencia se debe a que se contrataría personal especializado. Sin embargo, con el método actual la ganancia es de 49,700.00 pero aplicando el Assessment Center es de 124, 580.00, lo cual significa 74, 880.00 soles de diferencia.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2018) Selección por competencias. Buenos Aires: Granica
- Almeda, C. (2017) La rotación del personal: todo lo que debes saber sobre ella. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Becerra, L. (2017) Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales. Recuperado de <http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/649/BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berrezuela, J. (s.f.) Test psicométricos. Recuperado en línea de <https://jaimeberrezuela.wordpress.com/test/>
- Cancinos, A. (2015) Selección de personal y desempeño laboral. Recuperado en línea de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Candel, V. (s.f.) El gran error de “Psicologizar” los procesos de Selección. de <https://victorcandel.com/2016/07/13/el-gran-error-de-psicologizar-los-procesos-de-seleccion/>
- Cordero, M. (2014) Propuesta del desarrollo de un manual de ejercicios assessment center orientado al área de ventas-vendedores de la corporación Jarrín Herrera (Jaher). Recuperado en línea de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3953/1/10557.pdf>
- El comercio. (2016) El 60% de reclutadores tiene problemas para cubrir vacantes. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/60-reclutadores-problemas-cubrir-vacantes-275715-noticia/>
- El Comercio. (2017) ¿Son fiables los métodos psicoanalíticos al seleccionar empleados?. Recuperado en línea de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/son-fiables-metodos-psicoanaliticos-seleccionar-empleados-noticia-478485-noticia/>
- Gestión. (2016) Selección de personal: ¿Los tradicionales dibujos para pruebas psicológicas quedarán atrás? Recuperado de

- <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/seleccion-personal-tradicionales-dibujos-pruebas-psicologicas-quedaran-124999-noticia/>
- Jimenez, Y. (2011). Proceso de admisión de personas para la empresa Magna Empresarial, S.A., dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos” Recuperado en línea de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3770.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3770.pdf)
- La República. (2016) Empresas. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal. Recuperado en línea de <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal/>
- López, J. (2010) La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Recuperado en línea de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Mancheco, R. y Ramos, L. (2017) Estudio psicométrico del test rápido de Barranquilla (BARSIT) en adultos en Lima. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2862/1/2017\\_Manchego\\_Estudio-psicometrico.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2862/1/2017_Manchego_Estudio-psicometrico.pdf)
- Miranda, M. (2016) El assessment center y su incidencia en la selección de personal en la empresa Plasticaucho s.a. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23409/1/Miranda%20Quinapanta%20Maria%20Graciela.pdf>
- Romero, J. (2018). Assessment center, selección especializada de personal. Recuperado en línea de <https://factorialhr.es/blog/assessment-center-seleccion-especializada-personal/>
- Sempertegui, H. (2015) Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>



## ANEXOS

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA: ANEXO 01

La empresa T-Soluciona S.A.C. sobre la cual vamos a realizar el informe.

#### 1.1.1. Denominación y referencia de la empresa T-soluciona SAC

- Empresa : T-soluciona SAC
- Ruc : 20482204440
- Número de Trabajadores : 173
- Página web : www.t-soluciona.com.pe
- Creación : 19/08/2014
- Ciuu : Principal - CIUU 74145 - ACTIV.DE  
ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
- Sector : Gestión del Talento Humano
- Dirección : Av. Antenor Orrego Mz W3 Lote 18
- Teléfono : 044- 616634

#### 1.1.2. Situación geográfica

- Región : La Libertad
- Provincia : Trujillo
- Distrito : Trujillo
- Localidad : Urb. El cortijo

#### 1.1.3. Equipo Directivo y/ Gerencia.

Gerente General: Roberto Armando Pérez

#### 1.1.4. Logo

Ilustración 2 Logo



Fuente: T soluciona SAC

## 1.2. Visión

Al 2021, ser la consultora líder en recursos humanos en el norte peruano, innovando el enfoque de gestión y desarrollo de procesos, acompañando de un excelente servicio conformado por un equipo con gran talento humano, comprometidos en el cultivo y práctica de valores en la sociedad.

## 1.3. Misión

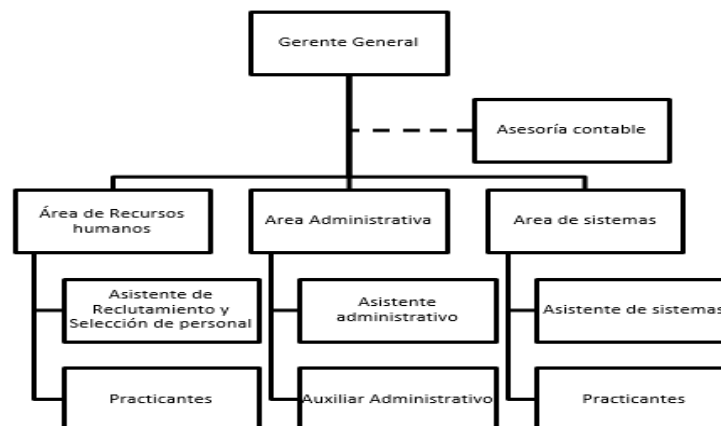
Somos una consultora de recursos humanos que ofrece servicios de gestión en innovación en los procesos con un equipo de gran talento humano basada en una cultura de valores

## 1.4. Valores

- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestro trabajo de acuerdo a los lineamientos pactados con las empresas brindando los servicios con la mejor calidad.
- **Respeto:** Brindamos la mejor atención a nuestro cliente y externo.
- **Puntualidad:** Nuestros servicios se entregan en bajo el acuerdo establecido por el cliente.
- **Responsabilidad Social:** Nos preocupamos por nuestra sociedad y medio ambiente y participamos en actividades que refuercen nuestro valor.

## 1.5. Organigrama

Ilustración 3 Organigrama de la empresa T-Soluciona SAC



**Fuente:** Elaboración propia **Vigencia:** 2019

## **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA: ANEXO 02**

### **1. ¿Cuáles son las principales problemáticas del área de selección?**

De acuerdo a lo que se viene realizando actualmente, una de los principales problemas es en el abandono de trabajadores seleccionados antes del tiempo de espera solicitado, nuestro principal cliente Primax condiciona los pagos de acuerdo a la permanencia mayor a 45 días del seleccionado. Adicionalmente, pues existe la necesidad de cubrir el puesto, semanalmente se solicita personal para cubrir el puesto de Abastecedor de combustible y vendedor de minimarket.

### **2. De acuerdo a la data histórica de las solicitudes de candidatos, cada vez es menor lo solicitado a Primax, ¿qué medida está tomando respecto a ello?**

Se tiene una buena relación con la empresa Primax, se espera tener nuevamente las solicitudes históricas de meses y años anteriores con nuevas estrategias y planes de acciones que están siendo evaluadas actualmente, además de las reuniones constantes que se mantiene con la jefa de recursos humanos en Lima. La competencia de nuevas reclutadoras también impacta en dicho resultado, actualmente nuestro competidor directo es Grupo Mundo. Las cifras son significantes y repercuten en las utilidades de la empresa.

### **3. El personal actual, ¿logra cubrir las expectativas?**

El personal responsable del proceso de selección de personal se siente identificado con la empresa, su trabajo es siempre bajo presión. Entonces sé que se puede mejorar conjuntamente con ellos, se tiene la experiencia trabajando con un grupo joven, con nuevas ideas y también capaz de aprender nuevas alternativas de trabajo.

### **4. Existen nuevos métodos de selección de personal, ¿le gustaría aplicarlo en su empresa?**

Desde que inicié la empresa estuve superando muchos retos y siempre las mejoras generan cambios significativos. Tengo conocimiento de nuevos métodos, pero aún no he investigado más allá que solo leer en publicaciones y sería una gran alternativa en la medida que busquemos mejorar los procesos actuales.

**5. ¿Cuál es el objetivo del área de selección de personal?**

El principal objetivo es llegar a cubrir los puestos de trabajo solicitados por la empresa, pero con el fin que los candidatos seleccionados permanezcan laborando por largos periodos de tiempo, se entiende que no se pueden quedar siempre en el mismo puesto por distintos factores, pero en nuestro caso principalmente requerimos que al menos sean 45 días para el beneficio de las partes.

**ENTREVISTA AL JEFE DE SELECCIÓN DE PERSONAL: ANEXO 03**

**1. ¿Cómo diagnostica la situación actual del área?**

Semanalmente se solicitan puestos para cubrir de nuestro principal cliente que es Primax, en el que dedicamos todo el equipo la mayor cantidad de tiempo. Es un trabajo en conjunto, debido a que se tiene que coordinar con las demás ciudades. El problema es el abandono de los trabajadores, en el cual venimos trabajando para determinar las causas de ello, pero en este lapso de tiempo se viene repitiendo a pesar que las especificaciones son claras en cuanto a las funciones, horarios y lo que se espera de ellos en que logren quedarse trabajando ofreciéndoles una línea de carrera.

**2. ¿Cuál son las causas de abandono del puesto de trabajo?**

Según lo que se mapea existen diversas causas entre las cuales tenemos que desean continuar con sus estudios, no se adaptaron a los horarios, el trabajo no era el que tenían como expectativa.

**3. ¿Cuáles son las pruebas que utilizan para la selección de personal?**

El principal filtro es que no tengan deudas en el sistema financiero ni antecedentes penales, judiciales ni policiales. Luego de ello ya se pacta la entrevista en el cual se mide a través de pruebas psicológicas, entrevista, el dibujo del niño bajo la lluvia, VALANTI y BARNIST.

**4. ¿Han considerado trabajar con otros métodos de selección de personal?**

Actualmente no se ha mapeado algo adicional al proceso que se viene realizando actualmente, pero de acuerdo a los estudios realizados sé que hay nuevos métodos para optimizar la selección.

### ANEXO N°04: MUESTRA DE LAS SOLICITUDES PARA PUESTOS DE TRABAJO

N°	ESTACION	CARGO	PROVINCIA	F. INGRESO	GARANTÍA A 45 DIAS	FECHA CESE	CUMPLIMIENTO
1	E/S SUDAMERICANO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
2	LISTO MARBELLA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
3	E/S ARGENTINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
4	E/S ZARATE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
5	E/S GRANADA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
6	E/S LA MARINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
7	E/S REPUBLICA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
8	LISTO AREQUIPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
9	E/S EL ROSARIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
10	E/S DUEÑAS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
11	LISTO SANTA ANITA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
12	LISTO REGATAS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
13	LISTO REGATAS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
14	E/S SUDAMERICANO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
15	E/S BENAVIDES	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
16	E/S CANADA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
17	LISTO ELIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
18	E/S LA MARINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
19	E/S PANSUR	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE
20	E/S LA MARINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	3/01/2019	17/02/2019		CUMPLE

21	E/S HUIRACOCHA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
22	E/S BAHIA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
23	E/S SAN CARLOS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
24	E/S GRAU 2	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
25	E/S AULY	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
26	E/S GRANADA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
27	E/S GRAU 2	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
28	E/S LA MOLINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
29	E/S SAN LUIS II	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
30	E/S MONTREAL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
31	E/S SAN CARLOS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
32	E/S MONTREAL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019		CUMPLE
33	E/S SUDAMERICANO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	22/01/2019	NO CUMPLE
34	E/S SAN ANTONIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	17/01/2019	NO CUMPLE
35	E/S HUIRACOCHA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	15/01/2019	NO CUMPLE
36	E/S SAN ANTONIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	8/02/2019	NO CUMPLE
37	E/S SAN LUIS II	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	9/02/2019	NO CUMPLE
38	E/S BRASIL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	13/02/2019	NO CUMPLE
39	E/S MONTREAL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	16/02/2019	NO CUMPLE
40	E/S GRANADA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	19/02/2019	NO CUMPLE
41	E/S SAN LUIS II	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	18/01/2019	NO CUMPLE
42	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	11/01/2019	NO CUMPLE
43	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	8/01/2019	NO CUMPLE

44	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	24/01/2019	NO CUMPLE
45	E/S TALARA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	14/01/2019	NO CUMPLE
46	E/S SULLANA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	15/01/2019	NO CUMPLE
47	LISTO CALIFORNIA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LA LIBERTAD	3/01/2019	17/02/2019	17/01/2019	NO CUMPLE
48	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	1/02/2019	NO CUMPLE
49	E/S TALARA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	3/01/2019	17/02/2019	26/01/2019	NO CUMPLE
50	E/S CHICLAYO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LAMBAYEQ UE	3/01/2019	17/02/2019	5/02/2019	NO CUMPLE
51	E/S JUNIN	ATENCIÓN EN MINIMARKET	JUNIN	10/01/2019	24/02/2019	15/02/2019	NO CUMPLE
52	E/S ULTRACOM HUANCHAQUITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LA LIBERTAD	10/01/2019	24/02/2019	19/02/2019	NO CUMPLE
53	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	10/01/2019	24/02/2019	15/01/2019	NO CUMPLE
54	E/S SARAPAMPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	20/01/2019	NO CUMPLE
55	E/S CHANCAY	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	17/01/2019	NO CUMPLE
56	E/S EL MILAGRO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LA LIBERTAD	10/01/2019	24/02/2019	26/01/2019	NO CUMPLE
57	E/S SAN JOSE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	16/01/2019	NO CUMPLE
58	E/S SAN JOSE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	17/01/2019	NO CUMPLE
59	E/S SAN JOSE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	10/01/2019	24/02/2019	3/02/2019	NO CUMPLE
60	E/S SULLANA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	10/01/2019	24/02/2019	16/01/2019	NO CUMPLE
61	E/S CHICLAYITO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	PIURA	10/01/2019	24/02/2019	24/01/2019	NO CUMPLE
62	E/S SAN CARLOS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	31/01/2019	NO CUMPLE
63	LISTO AREQUIPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	21/02/2019	NO CUMPLE
64	LISTO BOLOGNESI	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	27/02/2019	NO CUMPLE
65	LISTO AREQUIPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	17/02/2019	NO CUMPLE
66	E/S LA PAZ	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	19/02/2019	NO CUMPLE

67	E/S ATE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	23/02/2019	NO CUMPLE
68	E/S LA MARINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	17/01/2019	3/03/2019	27/01/2019	NO CUMPLE
69	E/S UNIVERSIDAD	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	25/01/2019	NO CUMPLE
70	E/S AULY	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	12/02/2019	NO CUMPLE
71	E/S ASIA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	15/02/2019	NO CUMPLE
72	LISTO PLAZA SAN MIGUEL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	24/01/2019	10/03/2019	4/02/2019	NO CUMPLE
73	E/S MONTREAL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	11/02/2019	NO CUMPLE
74	LISTO ELIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	25/01/2019	NO CUMPLE
75	E/S UNIVERSIDAD	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	24/01/2019	NO CUMPLE
76	LISTO PLAZA SAN MIGUEL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	31/01/2019	17/03/2019	13/02/2019	NO CUMPLE
77	E/S SARAPAMPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	14/02/2019	NO CUMPLE
78	E/S VALLE HERMOSO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	7/02/2019	NO CUMPLE
79	E/S EL ROSARIO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	27/02/2019	NO CUMPLE
80	E/S PERSHING	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	9/03/2019	NO CUMPLE
81	E/S ZARATE	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	24/02/2019	NO CUMPLE
82	E/S ASIA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	10/02/2019	NO CUMPLE
83	E/S SAN LUIS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	6/02/2019	NO CUMPLE
84	LISTO SANTA ANITA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	14/02/2019	NO CUMPLE
85	LISTO MINKA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	24/01/2019	10/03/2019	5/02/2019	NO CUMPLE
86	E/S SAN CARLOS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	2/02/2019	NO CUMPLE
87	E/S SALAVERRY	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	27/01/2019	NO CUMPLE
88	E/S PANSUR	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	29/01/2019	NO CUMPLE
89	E/S HIPODROMO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	4/02/2019	NO CUMPLE



90	E/S EL CHORRILLANO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	15/02/2019	NO CUMPLE
91	E/S LA MOLINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	11/02/2019	NO CUMPLE
92	LISTO CAMACHO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	18/02/2019	NO CUMPLE
93	LISTO MARBELLA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	16/02/2019	NO CUMPLE
94	E/S SARAPAMPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	11/03/2019	NO CUMPLE
95	E/S CANADA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	12/02/2019	NO CUMPLE
96	E/S SUDAMERICANO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	25/01/2019	NO CUMPLE
97	E/S ASIA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	12/02/2019	NO CUMPLE
98	E/S MONTERRICO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	14/02/2019	NO CUMPLE
99	E/S TAVIRSA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	23/02/2019	NO CUMPLE
100	E/S LA MOLINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	22/01/2019	NO CUMPLE
101	E/S LA MARINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	23/01/2019	NO CUMPLE
102	E/S DUEÑAS	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	2/02/2019	NO CUMPLE
103	E/S MONTREAL	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	13/02/2019	NO CUMPLE
104	E/S MONTERRICO	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	23/02/2019	NO CUMPLE
105	LISTO TRAPICHE 2	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	31/01/2019	17/03/2019	10/03/2019	NO CUMPLE
106	LISTO MINKA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	CALLAO	31/01/2019	17/03/2019	8/03/2019	NO CUMPLE
107	E/S LA MOLINA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	24/01/2019	10/03/2019	27/02/2019	NO CUMPLE
108	E/S SARAPAMPA	ATENCIÓN EN MINIMARKET	LIMA	17/01/2019	3/03/2019	26/01/2019	NO CUMPLE

## ANEXO N°05: FICHA PSICOLOGÍA OCUPACIONAL

.....  
NOMBRE DEL COLABORADOR CORRESPONDIENTE A LA EVALUACIÓN

<b>FICHA PSICOLÓGICA OCUPACIONAL</b>	
<b>IV.- EXAMEN MENTAL</b>	
<b>4.1. OBSERVACION DE CONDUCTAS</b>	
- Presentación: Adecuado ( ) Inadecuado ( ) - Postura : Erguida ( ) Encorvada ( ) - Discurso : Ritmo: Lento ( ) Rápido ( ) Fluido ( ) Tono: Bajo ( ) Moderado ( ) Alto ( ) - Articulación: con dificultad ( ) sin dificultad ( ) - Orientación: Espacio: Orientado ( ) Desorientado ( ) Tiempo : Orientado ( ) Desorientado ( ) Persona: Orientado ( ) Desorientado ( )	
<b>4.2. PROCESOS COGNITIVOS</b>	
-Lucido, atento: ..... -Pensamiento : ..... -Percepción : ..... -Memoria : CORTO PLAZO: Normal.....Alterada..... MEDIANO PLAZO: Normal.....Alterada..... LARGO PLAZO: Normal.....Alterada..... -Inteligencia: Muy Superior ( ) Superior ( ) Normal Brillante ( ) Promedio ( ) N. Torpe ( ) Fronterizo ( ) RM Leve ( ) RM Moderado ( ) -Personalidad: .....	
<b>V.- RESULTADOS DE EVALUACIÓN</b>	
• Nivel Intelectual: ..... • Coordinación Visomotriz: ..... • Nivel de Memoria: ..... • ÁREA COGNITIVA: ..... • ÁREA EMOCIONAL: .....	
<b>VI.- RECOMENDACIONES</b>	
..... ..... .....	
..... <b>LICENCIADA EN PSICOLOGÍA</b> <b>Nº DE COLEGIATURA:</b>	

## ANEXO N°06: CUESTIONARIO BARNIST

### CUESTIONARIO

LEA ESTO CON MUCHA ATENCIÓN

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a éstas.

Para los ejercicios de ejemplo anote la letra que indique la respuesta correcta o escriba los números que se le indiquen en su hoja de respuestas en la sección "EJEMPLOS".

#### EJEMPLOS:

- ¿Qué palabra nos dice que es una manzana?  
a) Libro      b) Piedra      c) Casa      d) Fruto      e) Animal
- ¿Qué palabra nos dice lo contrario de bueno?  
a) Anterior      b) Mejor      c) Malo      d) Simpático      e) Deseable
- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) Gato      b) Perro      c) Zapato      d) Caballo      e) Vaca
- El Agua es una bebida y el arroz es un:  
a) Objeto      b) Alimento      c) Juego      d) Cosa      e) Mineral
- Escriba los dos números que faltan a esta serie  
2      4      6      8      10      \_\_\_      14      \_\_\_      18      20
- Los peces viven en:  
a) Agua      b) Alimento      c) Juego      d) Cosa      e) Mineral
- Lo contrario de nuevo es:  
a) Moderno      b) Viejo      c) Bello      d) Elegante      e) Caro
- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) Enero      b) Febrero      c) Marzo      d) Año      e) Abril
- La cama sirve para dormir y la silla sirve para:  
a) Comer      b) Jugar      c) Sentarse      d) Bailar      e) Saltar
- Escriba los dos números que faltan a esta serie  
50      45      40      35      30      25      \_\_\_      15      \_\_\_      5

A continuación se encuentran 60 preguntas parecidas a éstas.

Para hacer este ejercicio le darán 10 minutos que usted debe aprovechar lo mejor que pueda. Recuerde que es mejor hacer las cosas bien que deprisa, pero si no sabe cómo resolver una pregunta no se entretenga mucho en ella y pase a la siguiente.

**ESPERE LA INDICACION ANTES DE PASAR A LA SIGUIENTE PAGINA**

**AHORA COMIENZAN A CONTAR LOS DIEZ MINUTOS**

1. El queso se fabrica de:
 

a) Las Flores	b) La harina	c) La leche	d) Las uvas	e) El azúcar
---------------	--------------	-------------	-------------	--------------
2. Lo contrario de abierto es:
 

a) Liso	b) Cerrado	c) Delante	d) Claro	e) Despejado
---------	------------	------------	----------	--------------
3. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. Cual es
 

a) Rojo	b) Amarillo	c) Morado	d) Bandera	e) Verde
---------	-------------	-----------	------------	----------
4. El pájaro canta y el perro
 

a) Habla	b) Rebufa	c) Cacarea	d) Maulla	e) Ladra
----------	-----------	------------	-----------	----------
5. Escriba los dos números que faltan a esta serie  
 10    15    20    25    \_\_\_\_\_    35    40    45    \_\_\_\_\_    55
6. Para medir la temperatura se emplea el
 

a) Litro	b) Gramo	c) Termómetro	d) Metro	e) Kilovatio
----------	----------	---------------	----------	--------------
7. Lo contrario de dormido es
 

a) Noche	b) Luz	c) Amanecer	d) Despierto	e) Claridad
----------	--------	-------------	--------------	-------------
8. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 

a) Agua	b) Platino	c) Café	d) Té	e) Cerveza
---------	------------	---------	-------	------------
9. El zapato protege al pie y el sombrero protege a:
 

a) la cabeza	b) la mano	c) el dedo	d) el brazo	e) la rodilla
--------------	------------	------------	-------------	---------------
10. Escriba los dos números que faltan a esta serie  
 6    9    12    \_\_\_\_\_    18    21    24    \_\_\_\_\_    30
11. El triángulo es una figura formada por:
 

a) 4 lados	b) 6 lados	c) 5 lados	d) 3 lados	e) 9 lados
------------	------------	------------	------------	------------
12. Lo contrario de negro es:
 

a) oscuro	b) sombra	c) opaco	d) sucio	e) blanco
-----------	-----------	----------	----------	-----------
13. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
 

a) Pedro	b) Enrique	c) Ana	d) José	e) Carlos
----------	------------	--------	---------	-----------
14. El naranjo es un árbol y el perro es:
 

a) un objeto	b) un animal	c) una cosa	d) un mineral	e) un vegetal
--------------	--------------	-------------	---------------	---------------
15. Escriba los números que faltan a esta serie  
 7    9    11    13    \_\_\_\_\_    17    \_\_\_\_\_    21    23
16. El gato es un:
 

a) insecto	b) mamífero	c) ave	d) pez	e) reptil
------------	-------------	--------	--------	-----------
17. Lo contrario de triste es:
 

a) alegre	b) preocupado	c) dolorido	d) desgraciado	e) enfermo
-----------	---------------	-------------	----------------	------------
18. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
 

a) Bogotá	b) Lima	c) Alpes	d) Caracas	e) Quito
-----------	---------	----------	------------	----------

19. La piel cubre al hombre y las plumas cubren a:
- a) la vaca                      b) el perro                      c) el gato                      d) la gallina                      e) el caballo
20. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
7      14      21      28      \_\_\_\_      42      49      \_\_\_\_      63      70
21. Treinta es el triple de:
- a) quince                      b) tres                      c) diez                      d) doce                      e) cinco
22. Lo contrario de calor es:
- a) sudor                      b) fatiga                      c) blanco                      d) frío                      e) luz
23. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
- a) cuchara                      b) plato                      c) tenedor                      d) cuchillo                      e) cucharita
24. Para coser se emplea la aguja y para dibujar se emplea él
- a) lápiz                      b) bastón                      c) tintero                      d) pie                      e) el ojo
25. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
40      36      32      28      \_\_\_\_      20      16      12      \_\_\_\_      4
26. La Cordillera de los Andes esta en:
- a) Europa                      b) Asia                      c) América                      d) Australia                      e) Africa
27. Lo contrario de arriba es:
- a) dentro                      b) abajo                      c) cerca                      d) completo                      e) lejos
28. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
- a) General                      b) Teniente                      c) Capitán                      d) Presidente                      e) Coronel
29. Con el cuero se fabrica el calzado y con la tela:
- a) piel                      b) lana                      c) algodón                      d) seda                      e) vestidos
30. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
64      58      52      46      \_\_\_\_      34      28      \_\_\_\_      16      10      4
31. Roma es la capital de
- a) Nicaragua                      b) España                      c) Grecia                      d) Italia                      e) Paraguay
32. Lo contrario de Si es
- a) Antes                      b) Afirmar                      c) Duda                      d) Luego                      e) No
33. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
- a) Vaso                      b) Copa                      c) Agua                      d) Jarra                      e) Taza
34. La nariz sirve para oler y los ojos sirven para:
- a) oír                      b) ver                      c) gustar                      d) tocar                      e) andar
35. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
5      10      20      \_\_\_\_      80      160      \_\_\_\_      640      1280
36. El idioma oficial de Haití es el:
- a) inglés                      b) francés                      c) español                      d) holandés                      e) portugués
37. Lo contrario de despacio es:
- a) de prisa                      b) lento                      c) pausado                      d) débil                      e) grueso
38. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
- a) carpintero                      b) herrero                      c) médico                      d) albañil                      e) zapatero

39. Al lunes sigue el martes y a enero sigue:  
a) junio                      b) viernes                      c) mes                      d) febrero                      e) año
40. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
2      4      \_\_\_\_      16      32      \_\_\_\_      128      256
41. Fernando de Magallanes fue un famoso  
a) militar                      b) aviador                      c) navegante                      d) sabio                      e) sacerdote
42. Lo contrario de blando es:  
a) suave                      b) duro                      c) liso                      d) grueso                      e) débil
43. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) ver                      b) oír                      c) oler                      d) andar                      e) gustar
44. El codo articula el brazo, la rodilla articula:  
a) el corazón                      b) los dedos                      c) los pulmones                      d) el cerebro                      e) la pierna
45. Escriba los dos números que faltan a esta serie:  
5      6      8      11      15      20      \_\_\_\_      33      41      \_\_\_\_
46. Cristóbal Colón descubrió América en el siglo:  
a) XIII                      b) XVII                      c) IV                      d) XV                      e) XIV
47. Lo contrario de fuera es:  
a) libre                      b) lejos                      c) distinto                      d) malo                      e) dentro
48. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) Venus                      b) Júpiter                      c) Satélite                      d) Urano                      e) Neptuno
49. Octubre es anterior a noviembre y jueves es anterior a:  
a) diciembre                      b) viernes                      c) septiembre                      d) miércoles                      e) día
50. Escriba los dos números que faltan a esta serie  
90      80      71      63      \_\_\_\_      50      45      \_\_\_\_      38      36      35
51. Los primeros ferrocarriles empezaron a funcionar básicamente:  
a) 1900                      b) 1800                      c) 1825                      d) 1750                      e) 1710
52. Lo contrario de empezar es:  
a) iniciar                      b) adelantar                      c) obstruir                      d) terminar                      e) buscar
53. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) feliz                      b) triste                      c) satisfecho                      d) alegre                      e) contento
54. La paz viene después de la guerra y la calma viene después de:  
a) la tormenta                      b) el crepúsculo                      c) el bienestar                      d) la felicidad                      e) el ocaso
55. Escriba los números que faltan a esta serie:  
120      100      82      66      \_\_\_\_      40      30      \_\_\_\_      16      12      10
56. La bitácora es de uso indispensable en:  
a) música                      b) biología                      c) navegación                      d) teatro                      e) química
57. Lo contrario de homogéneo es:  
a) compacto                      b) heterogéneo                      c) abstracto                      d) sutil                      e) neutro
58. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?  
a) Strawinski                      b) Bach                      c) Mozart                      d) Newton                      e) Chopin
59. La biblioteca es para guardar libros y la pinacoteca para guardar  
a) periódicos                      b) discos                      c) películas                      d) monedas                      e) cuadro
60. Escriba los números que faltan a esta serie:  
6561      2187      729      \_\_\_\_      81      \_\_\_\_      9      3

**ANEXO N°07: CUESTIONARIO VALANTI**

Nombre:	Edad:	Sexo	Hombre	Mujer
Ciudad:	Puesto:	Empresa:		

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según **la importancia** que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son:

3-0  0-3  2-1  1-2 Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

1	Muestro dedicación a las personas que amo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actúo con perseverancia	14	Sentirse presumido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Generar divisiones y discordia entre los seres humanos
2	Soy tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prefiero actuar con ética	15	Ser cruel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir ira
3	Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento una persona digna	16	Pensar con confusión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tener odio en el corazón
4	Logro buena concentración mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perdono todas las ofensas de cualquier persona	17	Decir blasfemias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser escandaloso
5	Normalmente razono mucho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me destaco por el liderazgo en mis acciones	18	Crear desigualdades entre los seres humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apasionarse por una idea
6	Pienso con integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me coloco objetivos y metas en mi vida personal	19	Sentirse inconstante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Crear rivalidad hacia otros
7	Soy una persona de iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En mi trabajo normalmente soy curioso	20	Pensamientos irracionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Traicionar a un desconocido
8	Doy amor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Para pensar hago síntesis de las distintas ideas	21	Ostentar riquezas materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentirse infeliz
9	Me siento en calma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pienso con veracidad	22	Entorpecer la cooperación entre los seres humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La maldad

Segunda parte

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase **más inaceptable**, según su juicio. El puntaje más alto será para la frase que indique lo **peor**. Las únicas opciones de respuesta son:

3-0  0-3  2-1  1-2

Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

10	Irrespetar la propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir inquietud	23	Odia a cualquier ser de la naturaleza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hacer distinciones entre las personas
11	Ser irresponsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser desconsiderado hacia cualquier persona	24	Sentirse intranquilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser infiel
12	Caer en contradicciones al pensar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentir intolerancia	25	Tener la mente dispersa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mostrar apatía al pensar
13	Ser violento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actuar con cobardía	26	La injusticia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sentirse angustiado
					27	Vengarse de los que odian a todo el mundo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vengarse del que hace daño a un familiar
					28	Usar abusivamente el poder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Distraerse
					29	Ser desagradecido con los que ayudan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ser egoísta con todos
					30	Cualquier forma de irrespeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odiar

### ANEXO N°08: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ACTUAL

