



Universidad Femenina del Sagrado Corazón  
Facultad de Psicología y Humanidades  
Escuela Profesional de Psicología

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA PUESTO  
ADMINISTRATIVO EN EMPRESA PESQUERA EN LA  
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO

Tesis presentada por:  
**DANIELA BELEN CASTRO RODRÍGUEZ**

Para obtener el Título Profesional de:  
Licenciada en Psicología

Línea de Investigación: Diagnóstico Psicológico

Asesor:  
Herbert Robles Mori  
**Cód. Orcid: 0000-0002-5937-5937**

Lima – Perú  
2022

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido del trabajo de tesis sustentada por:

DANIELA BELEN CASTRO RODRIGUEZ

---

Herbert Robles Mori, Asesor

---

Herbert Robles Mori, Miembro

---

Lisle Sobrino Chunga, Miembro

---

Manuel Arboccó de los Heros, Miembro

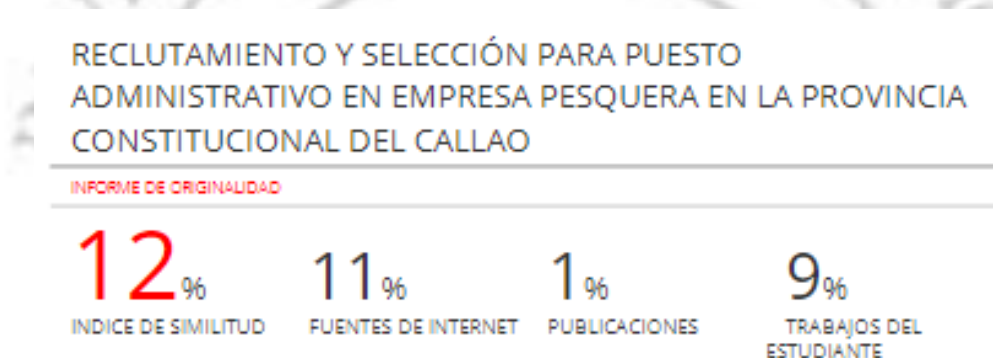
---

Dr. Lisle Sobrino Chunga  
Decano  
Facultad de Psicología y Humanidades

## Declaratoria de Originalidad del Asesor

Yo: Herbert Robles Mori  
docente de la Facultad de Psicología y Humanidades y de la Escuela Profesional de Psicología, de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, asesor (a) de la tesis titulada: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA PUESTO ADMINISTRATIVO EN EMPRESA PESQUERA EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO  
presentado por: Daniela Belen Castro Rodríguez declaro que la investigación tiene un **índice de similitud de 12 %**, verificado en el software Turnitin:

(imagen del % similitud en Turnitin)



He revisado el informe de similitud y expreso que el porcentaje señalado está constituido por elementos irrelevantes, cumpliendo así con las normas establecidas por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Lugar y fecha (dd-mm-aaaa)	Lima, 07/12/2022
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b>	Herbert Mori Robles
<b>ORCID:</b>	0000-0002-5937-5937

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación es realizar el proceso de reclutamiento y selección en una empresa consultora del rubro pesquero, teniendo como objetivo el identificar y presentar los motivos cuantitativos y cualitativos para elegir al mejor candidato para la posición requerida. Para lograr ello, se revisó la bibliografía actualizada acerca de cómo se ejecuta un proceso de reclutamiento y selección en estos tiempos, al igual que, se consideró bibliografía de autores importantes dentro de este rubro, a pesar de la antigüedad de ellos. Posterior, en base a la metodología bibliográfica, se procedió a realizarlo dentro del proceso de la empresa, utilizando una entrevista estructurada por competencias, observación de conducta y pruebas psicológicas virtuales debido a la coyuntura por Covid 19.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección, Entrevista por competencias, Pruebas psicológicas, virtualidad por contexto de pandemia.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to carry out the recruitment and selection process in a consulting company in the fishing industry, with the objective of identifying and presenting the quantitative and qualitative reasons to choose the best candidate for the required position.

To achieve this, the updated bibliography about how a recruitment and selection process is carried out in these times was reviewed, as well as the bibliography of important authors within this field, despite their antiquity. Subsequently, based on the bibliographic methodology, it was carried out within the company process, using an interview structured by competencies, behavioral observation and virtual psychological tests due to the situation by Covid 19.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Interview by competencies, Psychological tests, virtuality due to the context of a pandemic.

## RECONOCIMIENTOS / DEDICATORIA

A mi mamá Gigi, por ser mi fuerza y constancia siempre, por incentivar me y recordarme cual es mi meta final; a mi papá Raúl, por ser mi risa y soporte; a mi familia, que desde el día uno, me motivaron a cumplir cada uno de mis anhelos.

A mis amistades que me han acompañado en este camino, apoyando de una u otra forma a que siga creciendo.

A mi ex jefa, psicóloga y amiga, por darme el empujón de confianza que necesitaba en situaciones bajo tensión, por ayudarme a no olvidar todo lo que he ido alcanzando.



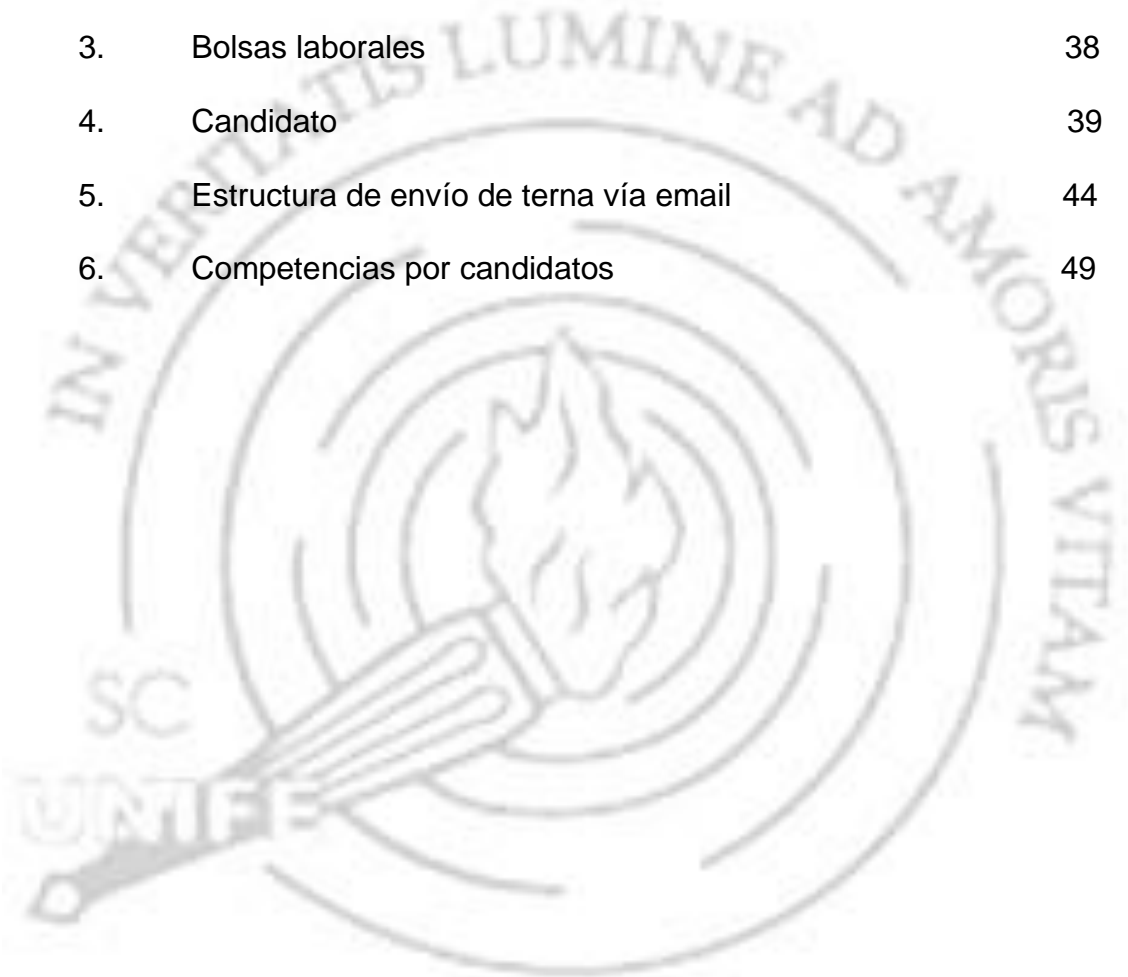
## ÍNDICE

	Página
RESUMEN	4
RECONOCIMIENTO/DEDICATORIA	5
INDICE	6
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	12
1.1 Aspectos Generales Del Tema	12
1.2 Modelos específicos	22
CAPÍTULO II: MÉTODO	25
2.1 Descripción general del proceso de selección	25
2.2. Características de la organización y del puesto vacante	27
2.2.1. Organización	27
2.2.2. Puesto vacante	31
2.3. Perfil psicológico del puesto	32
2.4. Proceso de evaluación psicológica	37
2.4.1. Participantes	37
2.4.2. Materiales	39
2.4.3. Procedimiento	40
2.4.4 Materiales aplicados	45

CAPÍTULO III RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
3.1. Presentación de resultados y Toma de decisión (Terna)	48
3.2. Informes Psicológicos	50
3.2.1 Informe Psicolaboral Candidato 1	50
3.2.2 Informe Psicolaboral Candidato 2	56
3.2.3 Informe Psicolaboral Candidato 3	61
3.3. Análisis y Recomendaciones	67
3.4. Conclusiones	69
Referencias	70
Anexos	73
Autorización de la empresa	74
Pruebas psicológicas candidato 1	75
Pruebas psicológicas candidato 2	80
Pruebas psicológicas candidato 3	85

## LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
1.	Flujograma del proceso de selección	25
2.	Organigrama de la institución	29
3.	Bolsas laborales	38
4.	Candidato	39
5.	Estructura de envío de terna vía email	44
6.	Competencias por candidatos	49





## LISTA DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Ranking general	48



## INTRODUCCIÓN

Las empresas en general tienen como responsabilidad otorgar al trabajador un lugar seguro donde pueda producir, aprender y crecer, permitiendo que el colaborador tenga contacto con su entorno, que investigue y proponga ideas que al final sean un beneficio para ambos sectores.

Para ello, la empresa debe de tener todas sus áreas preparadas para brindar este espacio de crecimiento y así lograr que estos colaboradores puedan seguir adquiriendo conocimiento y buscar por su propia cuenta mejores oportunidades. De igual manera, para este crecimiento, se debe de tener en cuenta los intereses de la empresa, su cultura, sus valores y creencias.

Desde ese punto nace la idea del proceso de reclutamiento y selección, el cual será el espacio en donde se buscarán estrategias adecuadas para poder encontrar y seleccionar a una persona que logre cubrir una posición faltante dentro de la organización con el fin de que, al contar con ella, la empresa siga aumentando su nivel de productividad tanto a los ojos de los colaboradores internos como externos.

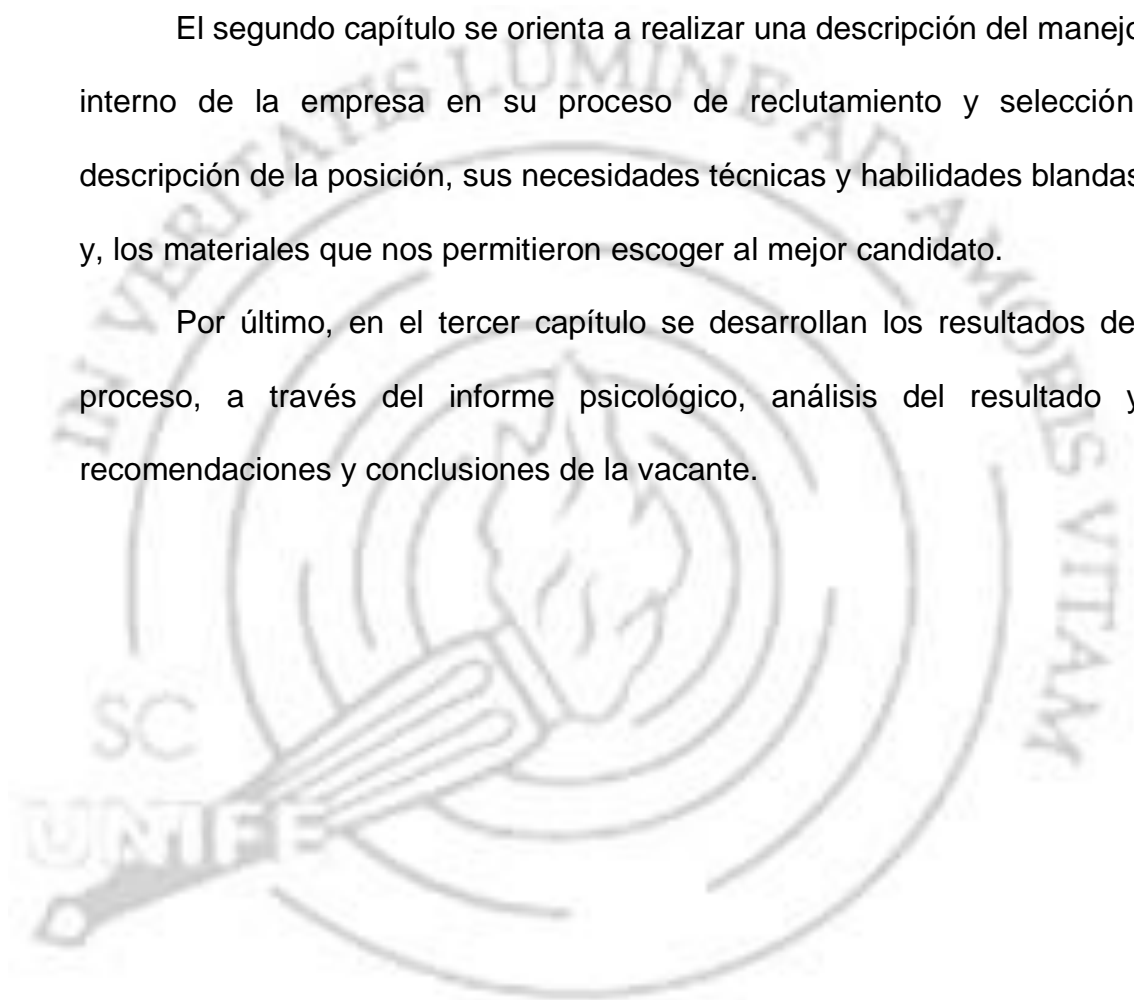
En el siguiente trabajo psicológico, se presenta el proceso de reclutamiento y selección, sus ventajas, finalidad y tipos, considerando algunas sugerencias de autores experimentados en el tema para ponerlos en práctica durante un proceso de selección realizada por una consultora de recursos humanos, la cual se encargó de cubrir una vacante

administrativa por requerimiento urgente de una empresa orientada al rubro pesquero, ubicada en un distrito al norte de Lima.

En el primer capítulo se plantean diferentes conceptos de distintos autores reconocidos y se señalan investigaciones actualizadas sobre el proceso de reclutamiento y selección, de manera individual.

El segundo capítulo se orienta a realizar una descripción del manejo interno de la empresa en su proceso de reclutamiento y selección, descripción de la posición, sus necesidades técnicas y habilidades blandas y, los materiales que nos permitieron escoger al mejor candidato.

Por último, en el tercer capítulo se desarrollan los resultados del proceso, a través del informe psicológico, análisis del resultado y recomendaciones y conclusiones de la vacante.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Aspectos generales del tema

Para hablar de reclutamiento y selección debemos de tener en cuenta el motivo por el que se da estos servicios en las empresas. Cada organización comienza desde cero, con un gerente-socio-jefe o, mejor dicho, con una persona con ansias y posibilidades de formar, junto a otras, un espacio de trabajo; Para ello, no solo se considera el aspecto económico o infraestructura, sino también el recurso humano que será necesario para poder llevar a cabo el plan, desde el personal de nivel operativo hasta el estratégico.

Según la Asociación para el progreso de la Dirección – APD (2019), cuando hablamos de nivel operativo nos referimos al nivel que estará encargado de ejecutar acciones desarrolladas a nivel táctico, siendo estas, actos específicos que serán desarrolladas por los trabajadores de menor rango, y serán solo por un tiempo corto; por ejemplo, el implementar algún sistema, realizar depósitos o registrar el cumplimiento de objetivos u horas laboradas por algún trabajador, estas son actividades prácticas, de corto plazo, pero permiten en la empresa mantener un orden y llevar a cabo algo; siguiendo la línea del mismo autor, el segundo nivel: Táctico, serán en donde se desarrollará la planeación para el funcionamiento de los planes estratégicos, atendiendo los detalles de manera minuciosa, es decir, aquí se posicionarán las persona con un cargo medio, quienes serán los encargado de darle seguimiento o monitoreo a las tareas que se plantearon en el nivel alto, tomarán decisiones para que la empresa tenga un flujo adecuado. Por último, el nivel estratégico, será en el que den soporte a las actividades de planificación a largo plazo, aquí se establecen

los objetivos y la expectativa que se espera. Aquí suele de encontrarse los gerentes o todo aquel personal con cargo alto, teniendo con finalidad la efectividad de todo el funcionamiento del proceso.

Así mismo, es importante considerar a un personaje que se encuentra dentro de los diferentes niveles de la empresa, al cual lo consideraremos como “cliente interno”, quien se considera, según Alles (2009), como toda aquella área o persona que labora dentro de la organización que solicite cubrir alguna posición al responsable o al área de Recursos Humanos, teniendo este dentro de sus funciones el *deleitar al cliente interno, sin olvidar que este –además– confía en que se le resolverá un problema.*

Una vez entendidos los niveles de un organigrama, debemos considerar como posicionar a las personas a estos, he aquí la aparición e importancia de los procesos de reclutamiento y selección.

Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano, define reclutamiento como el proceso en que el cual se procede a atraer candidatos al mercado de recursos humanos, sea este entendido como el área que contiene a los postulantes, personas que desean laborar o que se encuentran trabajando pero que desean otras oportunidades laborales, para así abastecer el proceso de selección.

Así mismo, Shamil (2001), según Bernal y Crespo (2017), menciona que el reclutamiento se enfoca en llenar una vacante y que ello incluye la examinación de la posición (puesto), la valorización de las fuentes que nos permitan encontrar candidatos, la manera de contactar a los candidatos y la atracción de los aspirantes.

En otras palabras, el proceso de reclutamiento es la divulgación de una vacante o pedido de una empresa de una posición, puesto laboral u oportunidad de empleo con la finalidad que las personas al leerlo, verlo o escucharlo puedan postular o enviar su información laboral a través de un CV, dado que consideran cumplir con los requisitos que se solicitan para dicha oportunidad laboral.

Por otro lado, el objetivo del proceso de reclutamiento, dentro de las empresas, más allá de dar a conocer una oferta de empleo y de brindar oportunidades laborales es que permite anticipar periodos de escasez de recursos humanos, puesto que mantienen a sus áreas con el personal capacitado que se necesita.

De igual manera, algo a considerar es que para que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo con éxito debe de pasar por un proceso o fases.

En su tesis Vanegas (2016) considera que este proceso se da por medio de dos fases. La primera es Definir la necesidad, para ello primero debe de existir una solicitud de necesidad por parte de una demanda de reclutamiento, es decir, debe de haber un mensaje por parte de algún responsable o jefe de área, hacia el encargado de los procesos de reclutamiento y selección, indicando que se necesita una posición y en ello, considerando los requisitos que necesitará la persona que ocupe esta, valga la redundancia. Estos requisitos son tanto intelectuales, técnicos, como requisitos de competencias y/o habilidades blandas o, también, como menciona Alles (2009), se considera rango de edad, sexo, domicilio del candidato sobre todo la distancia hacia el centro laboral, estado civil, idiomas, grado de instrucción y formación complementaria requerida. Por último, se debe colocar también, las funciones a realizarse dentro de la posición

o puesto, sumado a los beneficios, horarios y otros detalles que puedan sumar al momento de considerar a una persona.

La segunda fase, será la Búsqueda de candidatos, la cual podrá realizarse de manera interno o externa a través de las diferentes fuentes de reclutamiento que se encuentran en las organizaciones. Dentro de estas fuentes encontramos las fuentes de reclutamiento interno, la cual se realiza dentro de la misma organización, es decir, esa divulgación de oportunidad de empleo se da entre las personas que ya laboran dentro de la empresa y que desean ascender, un movimiento organizacional vertical, cambiar de área, movimiento organizacional horizontal, se consideran también a las personas que pueden ser referidas por trabajadores, a los traslados e incluso las re-contrataciones. Este tipo de reclutamiento suele ser más económico, más rápido y brinda de una u otra manera mayor seguridad de que la persona que cubrirá la posición es alguien honesto y responsable, puesto que debido a esas características es que se le consideraría. Así mismo, fomenta una motivación dentro de los colaboradores, lo que se puede proyectar en un buen desempeño y cumplimiento de objetivos a menor tiempo con mayores ganancias.

El segundo tipo, se da entre las personas que se encuentran dentro del mercado laboral externo, aquellos que no tienen relación con la empresa y se encuentra en búsqueda de un nuevo trabajo, se puede dar a través de portales webs, redes sociales, data de instituciones, de universidades, por volantes, por ferias laborales, por medios de comunicación o diferentes agencias de reclutamiento. Este tipo de fuente, suele exigir de la empresa un costo adicional, así como también depende de cierta manera del mundo externo puesto que se mantiene a disposición de la disponibilidad de las personas. No obstante, el

ingreso de un nuevo talento, puede implicar nuevos enfoques, ideas, creatividad, una perspectiva diferente que puede ocasionar muchos logros.

Una vez que se culmina el proceso de reclutamiento en las empresas, se procede a realizar el proceso de selección de personal. Bernal y Crespo (2017) definen, basándose en otros autores, al proceso como un filtro que permite el ingreso a la empresa solo a aquellas personas que cuentan con las características deseadas. Del mismo modo, Chiaveneto (2009) define a la selección de personal como el proceso en el cual se escoge al candidato más apto para ocupar las posiciones solicitadas por la empresa intentando mantener o fomentar la eficiencia y desempeño del personal y de la empresa en sí. En la actualidad, según él, el proceso de selección es un mecanismo eficaz para acrecentar el capital humano.

Así mismo, Zayas (2010) realiza la observación de que el escoger a un candidato y no a otro, no se trata de discriminación, sino de que se debe de escoger a los candidatos de acuerdo a sus capacidades, habilidades y de lo proactivo que puede ser para fomentar o contribuir en la formación de la empresa, siendo una interrelación hombre-trabajo.

Podemos decir entonces que, durante este proceso, solo se contará con aquellos candidatos que cumplen con los requisitos solicitados por la empresa para alguna posición laboral, teniendo como finalidad poder escoger al candidato más adecuado para ejercer la posición, tanto a nivel intelectual como a nivel competencias. Para ello podemos hablar de una sub etapa "pre selección". Según Alles (2006), la etapa de primera selección o pre selección, se enfocará en separar a aquellos candidatos que formaron parte de la etapa de reclutamiento pero que no cumplen con el perfil requerido, aquí se evalúa en



síntesis el curriculum vitae u hoja de vida que envía el candidato, mostramos mayor interés a lo que nos muestre de su experiencia laboral, tomamos en cuenta que la historia laboral tenga una coherencia en cuanto fechas, la continuidad en sus centros laborales, la línea de carrera que pueda o no haber tenido, valoramos la rotación o movilidad laboral, checamos que cuente experiencia en los conocimientos técnicos y otros adicionales que puedan haber solicitado.

Una vez que evaluamos ello y hacemos una pre selección de los candidatos, procedemos a realizar unas evaluaciones para asegurar que el candidato cumple con las expectativas para la posición, aquí utilizamos diferentes técnicas de evaluación como las siguientes:

- Test o pruebas virtuales
- Cuestionarios de pre entrevista
- Entrevistas
- Exámenes de conocimiento

Alles (2006), considera que las pruebas virtuales pueden ser evaluaciones creadas por uno mismo, o evaluaciones psicológicas de diferentes plataformas virtuales, así mismo, se pueden enviar evaluaciones que nos permitan medir el conocimiento de algún área específico por ejemplo si el perfil solicita un nivel de inglés avanzado, podemos enviar una evaluación de inglés con alternativas o solicitar un video en donde responda algunas preguntas en ese idioma. De igual manera, podemos convocar a una entrevista breve donde se responda específicamente algunos puntos del requerimiento.

Posterior a ello, con los candidatos que hayan cumplido con la parte técnica o de conocimientos del perfil, se procederá a citarlos para una entrevista

más estructurada donde se evalúa ya no los conocimientos, sino sus competencias y otros datos personales.

La misma autora, define a la entrevista como el diálogo que se da entre el entrevistador y entrevistado, con un propósito definido no tan solo por mantener una conversación, así mismo, considera los ademanes y expresiones como parte del intercambio durante una entrevista. Para llegar a este punto, debe de existir una planificación previa en detectar cuáles serán los puntos importantes a tratar o investigar, sean sobre la historia laboral o algunas dudas sobre la educación del candidato. De igual manera, la autora considera que algunos factores a tener en cuenta para una entrevista exitosa es que debe de realizarse en un ambiente apropiado, el cual debe ser un lugar cómodo, donde haya privacidad pues lo que se comunique dentro de la entrevista es confidencial, donde se evite distractores y se perciba como cómodo. Previo a comenzar la entrevista, lo primordial será crear un espacio no tenso, se puede comenzar con preguntas abiertas como ¿Cómo estás? ¿Qué tal el clima, hace frío/calor?, un tema general para entrar en confianza con el entrevistado. Durante la entrevista, se debe de ya haber establecido que preguntas realizaremos, estas tendrán que ser preguntas en lenguaje comprensible, no tan directas, ni que provoquen alguna incomodidad al candidato, y, sobre todo, se debe realizar una pregunta por vez.

De igual forma, nos propone seis tipos de preguntas durante una entrevista:

- Preguntas abiertas o de sondeo: Son aquellas preguntas que posibilitan al candidato expresarse sobre algún tema, brindando mayor detalle informativo y permitiendo evaluar su nivel de expresión/comunicación.
- Preguntas cerradas: Son aquellas preguntas que se pueden

responder con un monosílabo o una sola palabra.

- Preguntas hipotéticas: Son aquellas preguntas que proponen al candidato una situación o un caso práctico relacionado a la posición a la cual postulan. Este tipo de preguntas se utiliza mucho en entrevistas por competencias, como la de este trabajo.

- Preguntas intencionadas/ de provocación / capciosas: Son aquellas preguntas que presionan al candidato a escoger entre dos opciones establecidas y que alteran al candidato a tener un factor sorpresa. La autora no recomienda este tipo de preguntas.

Siguiendo la línea de lo propuesto por Alles (2006), la entrevista puede seguir una secuencia empezando por conocer sobre los estudios, el conocimiento de idiomas, la historial laboral, la experiencia dentro de cada posición, la razón o motivación para la posición a la cual postulan y podemos agregar la expectativa o pretensión económica del candidato, posterior, conocer sobre sus competencias como trabajo en equipo y lo referente a la manera de desarrollar sus relaciones interpersonales, capacidad de trabajo presión y otras.

Por último, se debe realizar un cierre de entrevista consultando al candidato si tiene alguna duda u observación, y comentándole sobre el siguiente paso del proceso pudiendo ser una llamada para avisarle que fue seleccionado o que deberá seguir otras entrevistas para la posición o, por el contrario, alguna respuesta en correo o llamada de agradecimiento por el interés en la posición pero que no fue seleccionado en esa oportunidad. Es recomendable, brindarle un pequeño feedback a los candidatos para que puedan motivarse y mejorar algunos aspectos para siguientes entrevistas en otras empresas.

Cabe comentar, que puede realizarse también entrevistas grupales, en las cuales se enfocan a indagar la misma información, pero menos exhaustiva, ya que no puede demandar mucho tiempo. Dentro de estas entrevistas se puede utilizar el Método de Assesment Center, en la cual se plantea diferentes escenarios parecidos en cuanto a características y contenido a las actividades diarias que tendrán en su área laboral, así se podrá visualizar como se podría desempeñar los candidatos en situaciones similares. Encontramos en este método los juegos de negocios, la discusión en grupos, los ejercicios de análisis, las entrevistas simuladas, los in – baskets y los ejercicios de presentación según Alles (2006).

Consecuentemente, completando estos procesos, reclutamiento y selección, se podrá proceder a cerrar o cubrir la posición solicitada, de una manera adecuada y eficaz.

A modo de cierre, es importante conocer el rol que tiene el entrevistador y los tipos de candidatos que podemos encontrar durante estos procesos. Sobre el primero, el entrevistador, según la autora, menciona que debe de enfocarse en que la persona que será entrevistado pueda brindar sus ideas a su manera, y luego apoyarlo en direccionar en su totalidad a la pregunta que se le realizó, además, debe de mostrar siempre franqueza y astucia al realizar las preguntas manteniendo al entrevistador en un círculo de confianza, igualmente, como entrevistador debe de brindar toda la información oportuna en cuanto a las beneficios que ofrece la empresa, haciendo hincapié a la remuneración y oportunidades de crecimiento que se le otorga. Del mismo modo, la autora, brinda como consejos, que es mejor escuchar que hablar, tomar algunos apuntes durante la entrevista sin que lo perciba el entrevistador, evitar cualquier distractor

como llamadas del celular o interrupciones, no brindar opiniones personales o mostrar alguna superioridad y, de mucha importancia, observar el lenguaje corporal de la otra persona, pues pueda mayor mucha más información para validar las respuestas que dé.

Respecto a los tipos de candidatos que podemos encontrar, según diversos autores, podemos proponer cinco y adicional algunos tips para manejar la situación con ellos:

- Nerviosos: Aquellos candidatos que muestran muchos nervios, es preferible extender el tiempo de crear un clima de confianza, manejar la conversación proponiendo algún tema no relacionado a la posición, hasta que el candidato se muestra más tranquilo.

- Agresivos: Aquellos candidatos que se muestran hostiles y emiten pequeñas agresiones verbales, con ellos se les puede proponer salidas amigables como posponer la entrevista.

- Habladores: Aquellos que se explayan demasiado, el entrevistador debe de manera asertiva encauzarlo a la pregunta brindada, regresarlo al eje.

- Emotivos: Aquellos que se encuentran al borde del llanto, como entrevistador pueden brindarle agua o considerar posponer la reunión. Se debe ser empático también.

- Dominantes: Aquellos que desean de hacerse cargo de la entrevista o se muestran como un sabelotodo, demostrando osadía. El entrevistador debe de hacer caso omiso a las respuestas o comentarios irrelevantes.

## 1.2 Modelos Específicos

A nivel nacional, Guevara y Villanueva (2019) realizaron un estudio que tenía como objetivo determinar el grado de relación entre el proceso de selección del personal y el desempeño laboral en una empresa de la ciudad de Cajamarca. El tipo de investigación utilizado para este fue investigación básica, considerando que este tipo se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él, teniendo como finalidad la formulación de teorías nuevas o modificar las que ya existen. De igual forma, es una investigación aplicada, con un método deductivo. El diseño que utilizaron estos autores para la investigación es de tipo no experimental dado que será un estudio que se realizará sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; así mismo, es de tipo transeccional porque les permite recopilar datos en un momento único.

Para esta investigación, se consideró una población de 67 colaboradores de la empresa Tiendas Exclusivas S.R.L de Cajamarca, dentro de los instrumentos utilizaron encontramos la recolección de información a través de dos cuestionarios de escala tipo Likert. Los resultados fueron que de los encuestados el 59.6% consideran que el proceso de selección de personal de la empresa se encuentra en un nivel malo; un 73.7% considera que el perfil del puesto es un proceso deficiente; el 93.0% considera que el proceso de reclutamiento del personal es deficiente; el 64.9% considera que el proceso de entrevista de trabajo es un proceso regular; el 88.6% considera que la variable desempeño laboral es eficiente, entre otros. Se llega a la conclusión que no existe relación entre el proceso de selección de persona y el desempeño laboral

en dicha empresa, de igual forma, a pesar que no se realiza un adecuado proceso de selección, el desempeño laboral de los empleados es eficiente.

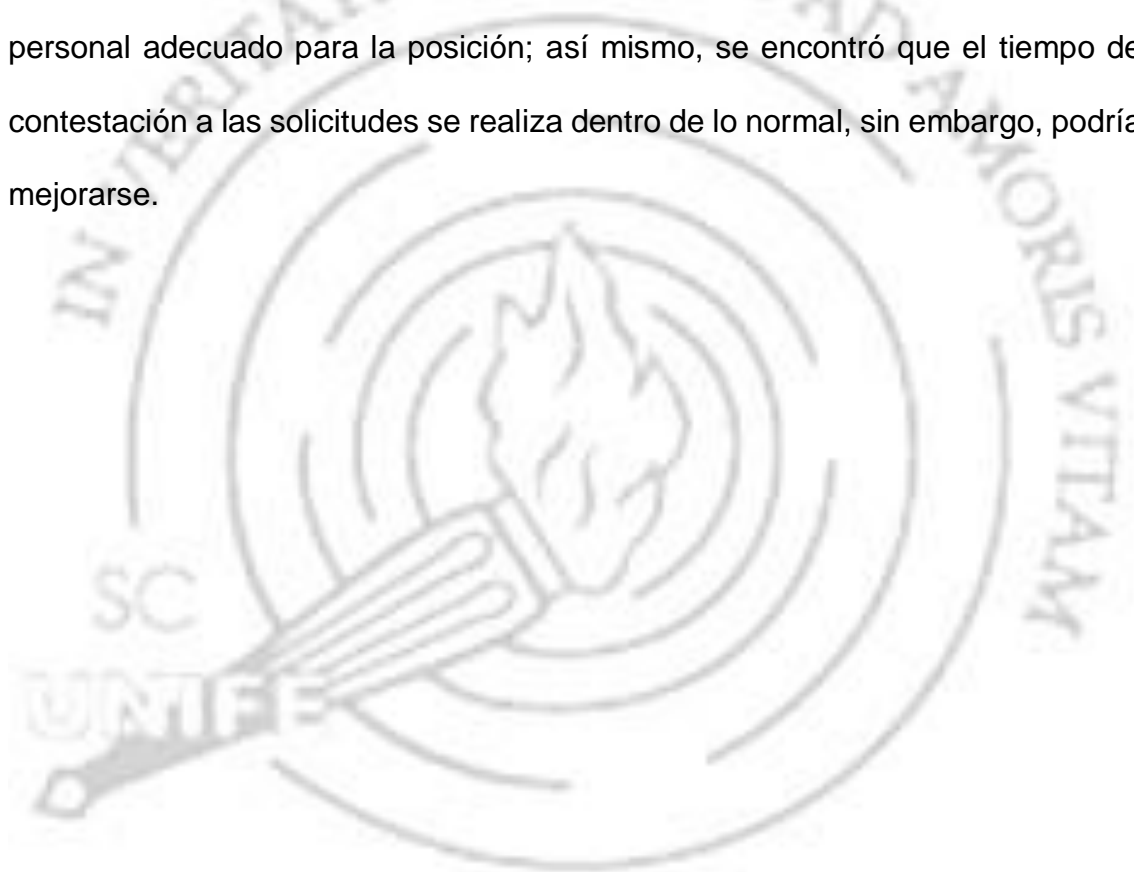
Por otro lado, a nivel internacional, en Villavicencio, Municipio de Colombia, Mena (2016) realiza un estudio donde tiene como objetivo realizar el análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de Villavicencio. El estudio se realiza bajo la investigación de tipo documental y descriptiva, dado que tienen como finalidad identificar el proceso de reclutamiento y selección y así poder detectar los problemas dentro de estos IPS y que futuras investigaciones puedan solucionar.

La población con la que se trabajó fueron 6 IPS prestadoras de servicio 2°,3° y 4° nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio, a través de técnica de recolección de información a través de la construcción de cuestionario semiestructurado aplicado en forma entrevista. Los resultados en cuanto a la importancia del proceso de reclutamiento y selección fueron que el 50% estaba parcialmente de acuerdo y el otro 50% totalmente de acuerdo respecto al presupuesto que se brinda para estos procesos, el 33% estaba parcialmente desacuerdo, el 17% parcialmente de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo, lo que quiere decir que a pesar que no se brinda un presupuesto muy amplio, se puede se puede lograr hacer el proceso adecuadamente.

En cuanto al medio utilizado por la empresa para reclutar, consideran que el reclutamiento externo tiene una mayor tendencia a utilizarse puesto que obtuvo el 80%, respecto al diligenciamiento adecuado de la solicitud de la vacante, un 50% está parcialmente desacuerdo, 17% parcialmente de acuerdo y un 33% totalmente de acuerdo, dando a entender que la mitad de ellos

considera que no se utiliza un formato adecuado para evaluar qué tipo de personal se requiere, entre otros.

Las conclusiones de este estudio fueron que la población considera al proceso de selección mucho más importante que el proceso de reclutamiento, lo que deja ver que las IPS desconocen de los beneficios de realizar un buen proceso de reclutamiento lo que evidencia también, que no se plantea bien el perfil del puesto, lo que ocasiona que gasten mayor tiempo en encontrar al personal adecuado para la posición; así mismo, se encontró que el tiempo de contestación a las solicitudes se realiza dentro de lo normal, sin embargo, podría mejorarse.





## CAPÍTULO II: MÉTODO

### 2.1. Descripción general del proceso de selección

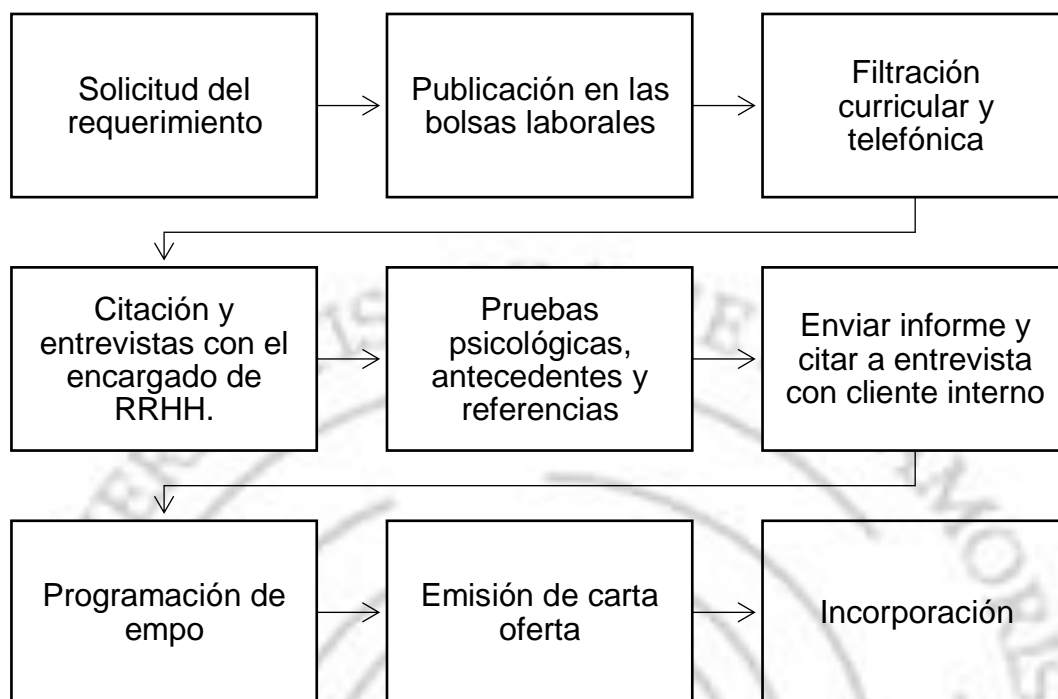
El proceso de reclutamiento y selección, dentro de la consultora, tiene como objetivo poder cumplir con las diferentes vacantes que solicitan los clientes de la manera más eficaz posible, para ello, al momento de aceptar un requerimiento se establecen las prioridades, cantidad de días útiles que tiene el área de Gestión Humana para presentar una terna, y forma de evaluación, puesto que algunos clientes solo desean una evaluación psicológica (pruebas), no un proceso completo.

Respecto a la cantidad de días útiles, dentro de la consultora se trabaja las vacantes, en su mayoría, con un máximo de 9 días hábiles para presentar una terna, desde la publicación en bolsas laborales, la cual no puede exceder de 48 horas desde el requerimiento del cliente y 5 días hábiles para la elección del candidato; es decir, 14 días hábiles para poder cubrirlos; por otro lado, las vacantes del rubro salud tienen 15 días hábiles para envío de terna y 6 días hábiles para la elección del candidato; es decir, 21 días hábiles para cerrar o cubrir la vacante.

Siguiendo la línea, el proceso de selección, considerando tanto el reclutamiento y selección, mantiene un mismo flujograma para las diferentes posiciones, siendo demostrado en el siguiente gráfico (Tabla 1) y explicado más adelante para un mejor entendimiento.

**Tabla 1:**

Flujograma del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar, el proceso dentro de la empresa comienza con el requerimiento por parte del cliente interno, continuando con la publicación en las diferentes bolsas laborales por parte de la encargada de recursos humanos o del área de reclutamiento; después, se procede a realizar el filtro curricular, y una vez considerado ciertas hojas de vida, procedemos a contactar con los candidatos vía telefónica para confirmar algunos puntos y/o completar algunos faltantes, teniendo como finalidad el asegurar que podría ser el candidato idóneo para la posición.

Con los candidatos filtrados, se prosigue a citarlos a una entrevista con la persona de recursos humanos encargado del proceso. Una vez realizada la entrevista, y en caso de considerar al postulante apto, le enviamos pruebas

psicológicas a través de la plataforma virtual. Así mismo, solicitamos sus antecedentes judiciales, penales e Infocorp, al igual que vamos realizando sus referencias laborales de los últimos 2 centro donde haya trabajado la persona.

Al verificar que el candidato ha obtenido resultados positivos continuamos con la redacción de su informe por competencia o informe Psicolaboral, para poder enviar esta información y citarlos a una siguiente entrevista con el cliente interno.

Finalizada la entrevista, el cliente deberá emitir un correo con los resultados, sea positivos o negativos. En el caso de obtener una respuesta negativa, si es que no se seleccionó a algún candidato, se procede a enviar un mail de agradecimiento por la participación e interés en la posición a los postulantes y se vuelve a iniciar el proceso, pero, si, por el contrario, se seleccionó a un candidato, se envían los mails ya mencionados y, se procede a programar al candidato a su Examen Médico Preventivo y Ocupacional, esperando un máximo de 48 horas para sus resultados.

Por último, al obtener resultados positivos, dependiendo del cliente interno, realizamos la emisión de la carta oferta, dando un seguimiento a que el candidato la regresé firmada para remitirla con el cliente y luego enviar el mail de bienvenida a la empresa y explicar al candidato que a partir de ese momento toda comunicación es con el cliente interno y/o su área de recursos humano. No obstante, si el cliente no solicita esta parte del proceso, se le brinda los datos del candidato seleccionado al cliente, se le explica al candidato que se pondrán en contacto con él puesto que quedo seleccionado para la posición y, se da por finalizado el proceso de selección.

## **2.2. Características de la organización y del puesto vacante**

### **2.2.1. Organización**

La empresa en cuestión es una consultora de recursos humanos ubicada en la parte sur de Lima, que tiene como objetivo asesorar y brindar apoyo a otras organizaciones con sus servicios de outsourcing (acto de tercerizar servicios) en administración de nómina, selección y tercerización de personal. De igual modo, ofrece capacitaciones para las empresas de diferentes temas importantes que se dan durante estos tiempos actuales del 2021-2022 tales como Seguridad y salud en el trabajo y, Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, entre otros.

Por otro lado, tiene como visión liderar en soluciones innovadoras la gestión de personas, la cual les ha permitido cumplir hasta el momento con las expectativas de las organizaciones. De igual manera, su misión se centra en continuar transformando la gestión de personas en resultados de valor para las organizaciones, evitando así constantes rotaciones en ellas, o pérdidas tanto de personal como económicas.

El rubro con el que trabaja la empresa es el de Salud, Textil, Pesquero y Minero, la mayor parte del tiempo; es decir, de estos rubros, son las otras organizaciones que terciarizan sus servicios. Para esta investigación, se seleccionó una vacante de una empresa del rubro pesquero, de la cual explicaremos más adelante.

Siguiendo la línea, la consultora está constituida de dos áreas, la primera es el área de outsourcing de nóminas y planillas y la segunda, el área de Gestión del talento. Respecto al área de outsourcing, ofrecen a las empresas el acceso a un aplicativo que les permite visualizar las boletas digitales de sus

trabajadores, realizar las solicitudes de vacaciones, determinar el tipo de proceso de nómina, según el régimen de cada organización, declaración de tributos y un dashboard con los KPI de gestión.

Por otra parte, el servicio de selección de personas, ofrece la realización de entrevistas por video llamada, aplicación de test online de acuerdo al perfil y a la necesidad del cliente, efectuar búsqueda de candidatos a través de medios digitales y elaboración de pruebas psicolaborales. Esta área, dentro de la empresa, está conformada por 6 personas: Dos coordinadoras, una ubicada dentro del área de rubro salud y otra para las demás áreas: pesquera, textil, industrial, etc. En el área de rubro salud se encuentra la coordinadora, con un asistente y una practicante, en los otros rubros, se encuentra a cargo una coordinadora con dos asistentes, tal como demuestra la figura 1.

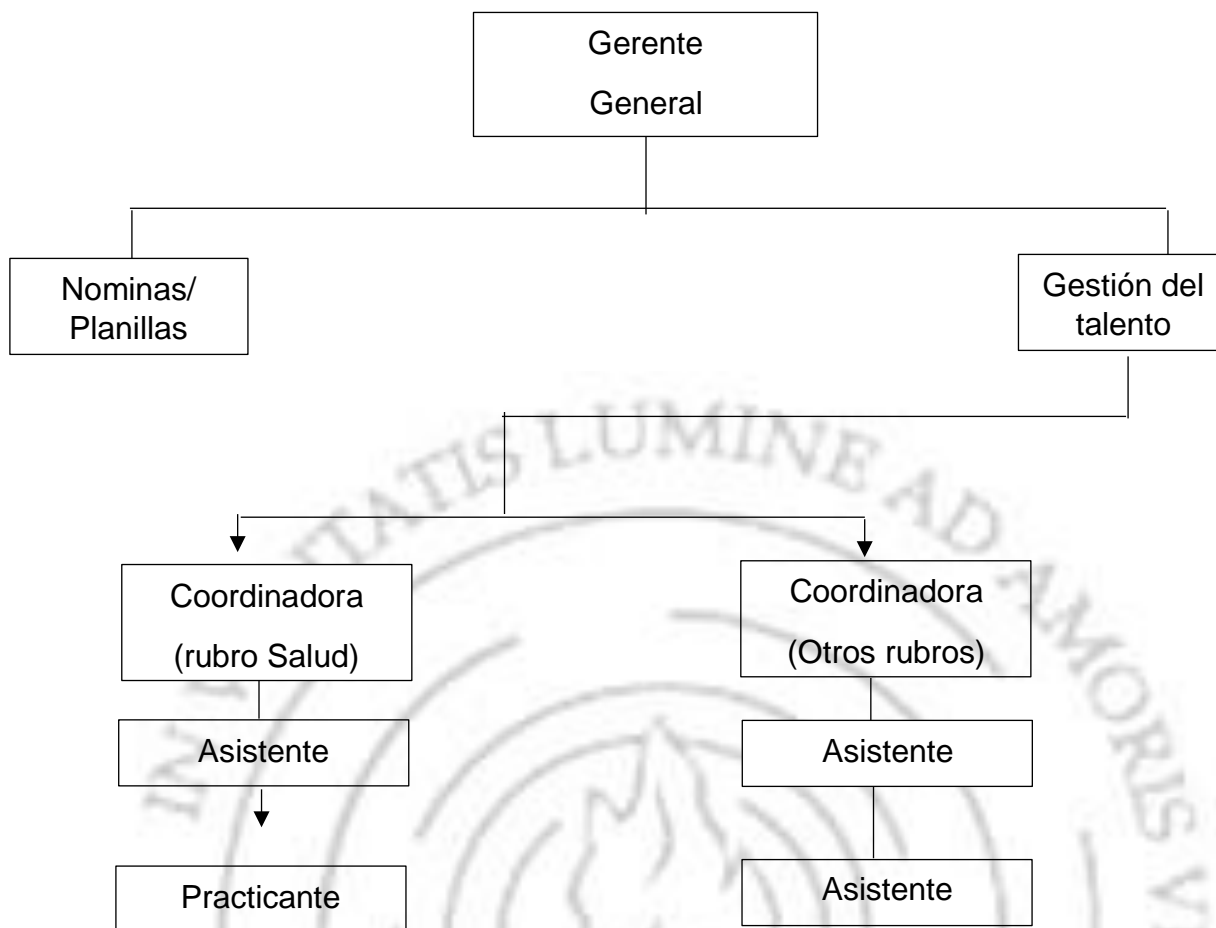
Cabe recalcar que la consultora se encarga del proceso del reclutamiento, desde el requerimiento del perfil hasta la selección, enviando la terna finalista al cliente interno y dando seguimiento a la firma de la carta oferta, aunque este último dependerá de la disposición de cada cliente.

A continuación, se presenta a través de un gráfico el organigrama de la empresa para un mejor entendimiento de cómo están a cargo de cada área, dándole prioridad a explicar y/o demostrar la distribución en el área de gestión de personas (los encargados del proceso de R&S)

**Tabla 2:**

*Organigrama de la institución*

*(en la siguiente hoja)*



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, la empresa para la cual se busca la vacante que se está proponiendo en este trabajo de tesis, es una empresa del rubro pesquero que se encuentra ubicada en la provincia constitucional del Callao, dentro del distrito del Callao, al norte de Lima. Esta organización cuenta con más de 20 años en el mercado especializándose en la pesca marítima, criadero de peces, producción de harina de pescado, entre otros. De manera análoga, en el 2021, se posicionó dentro de las 30 primeras empresas exportadoras de consumo humano indirecto, según el ranking de PROMPERU (2020).

### **2.2.2. Puesto Vacante:**

La vacante es la posición de Auxiliar Administrativo, siendo solicitada por una empresa del rubro pesquero, directamente para la Gerencia de Administración y Finanzas, dentro del área de Logística, quien tendrá que reportar directamente al Jefe de Logística sin tener a alguien bajo su supervisión. Así mismo, tendrá que mantener contacto frecuente con las áreas internas de la empresa y, con entidades externas tales como los proveedores.

El objetivo de esta, es el poder asegurar la adecuada recepción de las facturas derivadas de los diferentes proveedores; así mismo, deberá de estar encargado de las órdenes de comprar administrativas de la empresa.

Dentro de las responsabilidades y funciones que tiene este puesto y que deberá de asumir el candidato seleccionado, encontramos que será el encargado de la recepción de las facturas de proveedores, estas pueden ser tanto físicas como electrónicas/virtuales; segundo, será responsable de generar las órdenes de compras de los servicios administrativos que sean necesarios para la planta; tercero, deberá de mantener coordinación con el área de compras y de contabilidad para la correcta entrega de Facturas y documentos; finalmente, será encargado de realizar oportunamente las liquidaciones de caja chica de la planta. Cabe recalcar que todas estas funciones tienen una frecuencia permanente, es decir, del día a día.

Respecto al perfil que se solicita, se desea una persona que tenga estudios concluidos en las carreras de Contabilidad, Administración o afines, pudiendo ser estudios universitarios o técnicos. Adicional, debe de poseer conocimiento de Microsoft Excel a nivel Avanzado, considerando el uso

adecuado de fórmulas, tablas dinámicas y Macro y, conocimiento de Microsoft Word y Microsoft PowerPoint a nivel intermedio.

De la misma forma, debe de tener conocimientos de ERP a nivel avanzado, esto se refiere a conocer sobre Enterprise Resource Planning o traducido al español, tener conocimiento de los Sistemas Integrados de Gestión. Según Suarez (2010), los ERP tienen como finalidad el facilitar la gestión de recursos de la empresa a través de la integración de la información de las diferentes áreas. Para este puesto será válido el conocimiento en SAP, Oracle, Sage, Horizonte, y otros.

Otro requerimiento es manejar el idioma de inglés a nivel básico, no certificado y, en cuanto a su experiencia laboral, debe de tener como mínimo dos años en posiciones similares y sobre todo en empresas que sean de similar tamaño y complejidad como la empresa pesquera para la que se requiere la posición.

Finalmente, la vacante es para laborar de lunes a viernes de 8am a 5pm, contando con una hora de refrigerio y, los sábados de 8am a 1pm, siendo netamente turno diurno y en una zona específica, es decir, no es necesario contar con disponibilidad para laborar.

### **2.3. Perfil psicológico del puesto:**

La vacante nos propone más de doce competencias que deben de ser consideradas para la posición; es decir, que debemos de buscar a un candidato que de una u otra forma pueda desarrollar estas competencias durante su periodo de desempeño en la empresa; no obstante, solo cinco de ellas son las que, según la organización, se deberá de tener mayor énfasis. Estas habilidades necesarias son Proactividad, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva,



Organización y Trabajo bajo presión. Cabe recalcar que dentro del rango en que se evalúa, deberán de puntuar en un nivel alto o en nivel superior para ser considerados como posibles candidatos aptos; en efecto, solo en ese nivel podrán ser enviados como terna finalista al cliente interno.

Para poder realizar ello de manera eficiente, primero se debe de definir cada una de estas competencias y así comprender que es lo que realmente necesitamos encontrar, buscar y/o percibir en el desenvolvimiento del candidato y así poder indagar durante la entrevista.

En primer lugar, Proactividad, según la Universidad de Santiago(2013), podemos definirlo como la predisposición que tiene una persona para actuar con iniciativa, anticipándose a situaciones a través de una visión a largo plazo, desarrollando planes que permitan oportunidades ante problemas o dificultades que puedan darse en corto plazo, es decir, es una persona que puede evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo y tiene agilidad para brindar una respuesta en contextos cambiantes. Adicional, es determinada en tomar decisiones en momentos de tensión o crisis y sabe reconocer las oportunidades que se presentan.

Por otro lado, Alles (2009), considera a esta competencia con el nombre de Iniciativa, definiéndolo como la capacidad para idear e implementar soluciones a las problemáticas nuevas o a los retos que se presentan, con decisión, rapidez y eficacia a través de las herramientas y recursos pertinentes o que se aprovechan del entorno. Además, la misma autora en su libro Diccionario de preguntas (2009), propone cuatro preguntas claves para lograr evaluar esta competencia:

- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

- ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?

- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Se ha fijado para usted mismo un plan de carrera o un plan de acción a corto, mediano y/o largo plazo? Si el candidato responde comentando o describiendo un plan, habrá que repreguntar ¿Qué espera obtener del mismo? ¿En qué plazos?

En segundo lugar, Trabajo en equipo, la misma autora, lo define como la capacidad que se tiene para colaborar con el resto de personas, formar parte de un grupo y trabajar con las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de conseguir, juntos, el objetivo organizacional, sometiendo de una u otra manera los intereses personales a los objetivos grupales. Así mismo, implica tener expectativas positivas respecto a los otros, comprenderlos y ocasionar un adecuado clima de trabajo. Si el candidato, según la autora, muestra tener capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre las áreas de la empresa, orienta el trabajo de sus compañeros y colaboradores a la obtención de la estrategia organizacional, denota satisfacción por los éxitos de sus pares, sean o no integrantes inmediatos del grupo de trabajo, si posee capacidad para colocar los intereses de la empresa sobre los intereses personales con el fin de lograr las metas de la empresa y tiene capacidad para ser considerado un ejemplo de colaboración y cooperación para los demás, manteniendo un buen clima de trabajo, puede ser considerado como un candidato con un nivel alto en la competencia. De manera análoga, nos propone algunas preguntas o comentarios que podemos realizar durante la entrevista para poder estimar esta habilidad:

- ¿Cómo recibe los comentarios o examina los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?

- Bríndeme dos ejemplos: uno de un proyecto nuevo y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?

Como tercer lugar, la competencia de Comunicación efectiva, Alles (2009) lo considera como Comunicación Eficaz, definiéndolo como la capacidad para escuchar y entender al otro, logrando transmitir de una manera clara y pertinente la información solicitada por los demás con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa, de igual forma, es la habilidad para mantener los canales de comunicación abiertos con las redes de contacto tanto formales e informales dentro de los niveles que se dan en la empresa.

Una persona con las habilidades mencionadas anteriormente podrá considerarse como un candidato que cuenta con un nivel alto en esta competencia, además la misma autora propone como preguntas claves las siguientes:

- Coméntame acerca de alguna situación en la que, en alguna reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado. ¿Qué hizo?

- Cuénteme algún suceso en el que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo planteado, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?

La siguiente competencia, Organización, Alles (2009), lo plantea como la capacidad para establecer de una forma eficaz las metas y prioridades del

proyecto o actividad que se tiene a cargo, pudiendo especificar las etapas, que acciones tomar, los plazos en cuanto tiempo y la demanda de recursos que se tendrá para cumplir con dicho proyecto. Adicional se debe de tener algunas pautas o mecanismos para dar un seguimiento al avance y verificar que realmente se esté cumpliendo con la finalidad del proyecto, o en todo caso aplicar las medidas correctivas necesarias para poder cumplir con ello. De igual manera que con las otras competencias, la autora sugiere algunas preguntas para realizar durante la entrevista:

- Mencióname algún proyecto que haya sido implementado bajo tu responsabilidad. Plantéame los pasos y tiempos que demandaron, si es que se cumplieron los planes establecidos, cómo lo planificaste, entre otras.

- En tu vida personal, ¿Sueles planificar viajes u otras situaciones que implican un gasto de dinero o recurso? ¿De qué manera te organizas para ello?

Finalmente, la competencia de Trabajo bajo presión o tolerancia a la presión de trabajo, es definido por Alles (2009) como la capacidad para desempeñarse con determinación, firmeza y perseverancia con la finalidad de lograr objetivos complicados o para concretar acciones y/o decisiones que exijan un mayor compromiso o esfuerzo por encima de lo acostumbrado. De igual forma, menciona que implica mantener un nivel alto de desempeño incluso en contextos demandantes y cambiantes que requieran una mayor presión en tiempos o recursos, lo que pueda generar tensión. Para evaluar esta competencia ella sugiere ciertas ideas:

- Menciona la situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) más tensa que haya tenido que resolver. ¿Cómo fue? ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió?

- ¿Recuerdas alguna situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada?

- Si le destina una gran responsabilidad o muchas tareas, con fechas o tiempo establecido, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?

Para resumir lo anteriormente mencionado, estas 5 competencias, según la empresa solicitante de la vacante administrativa, abarcan las otras competencias, pues de una u otra manera se encuentran engranadas; por ejemplo, podemos considerar que al actuar con proactividad, vamos a estar orientados a cumplir con los objetivos de la empresa o dando prioridad al trabajo; que el tener un buen nivel de comunicación, implica una adecuada expresión escrita y/u oral logrando generar un buen informe o analizar información oportuna. En conclusión, como podemos darnos cuenta, hemos abarcado 5 competencias más, encapsulando sus funciones dentro de otras un poco más grandes.

## **2.4. Proceso De Evaluación Psicológica**

### **2.4.1. Participantes**

Para la presente investigación se realizó la publicación del perfil en 2 diferentes bolsas laborales desde las cuentas personales de la empresa consultora, logrando que se postulen una cantidad de 100 personas, en suma, en un total de cuatro (4) días útiles, considerando que fue publicado un día viernes.

**Tabla 3:**

*Bolsas laborales*

<b>Bolsa laboral</b>	<b>Cantidad</b>
Indeed	49
Facebook jobs	51

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a ello, se realizó el filtro curricular y telefónico, teniendo en cuenta a tan solo siete candidatos, de los cuales solo cuatro fueron citados a una primera entrevista con la encargada de la posición, siendo estos dos hombres de 30 y 26 años y, dos mujeres de 31 años de edad.

Los cuatro candidatos viven alrededor del distrito de la empresa, son egresados de la carrera técnica de Administración o de carreras afines a ella, cuentan con más de 2 años de experiencia en posiciones similares, poseen conocimiento de ERP a nivel avanzado siendo estos SAP, LEVIN HORIZONTE Y/O DISTRIBUTOR, manejan un nivel de office a nivel intermedio y por último, todos los candidatos se encontraban con disponibilidad inmediata para comenzar a laborar y sus expectativas económicas se encontraban dentro de lo establecido.

Esta información podemos visualizarla en la siguiente tabla de datos, donde se brinda la información acerca del cumplimiento del requerimiento del perfil, por cada candidato pre seleccionado para esta posición.

**Tabla 4***Candidatos*

<b>Candidato</b>	<b>Carrera</b>	<b>Expe.</b>	<b>Erp</b>	<b>Excel</b>	<b>Exp. Ec.</b>
<b>Candidato 1 H (30)</b>	Tec. Administración Industrial	2 A 8 M	Horizonte	Intermedio	s/. 1400
<b>Candidato 2 H (26)</b>	Tec. Administración de empresas	4 A 11 M	SAP y Distributor	Intermedio	s/. 1500
<b>Candidata 3 M (31)</b>	Tec. Administración de negocios	2 A	SAP Básico y Levin Latin	Intermedio	s/. 1000 a 1200
<b>Candidata 4 M (31)</b>	Tec. Computación e informática	3 A	En curso	Avanzado	s/. 1200 a más

Fuente: Elaboración propia

#### **2.4.2. Materiales**

Debido a la coyuntura de pandemia por Covid 19, esta vacante será realizada a través de plataforma virtuales, tanto para las pruebas que nos permitirán evaluar a los candidatos, como para las entrevistas con la encargada de la posición dentro de la consultora y finalmente para las entrevistas con la empresa en cuestión: gerente general y jefe inmediato.

Se utilizará, como mencionamos anteriormente, dos diferentes bolsas laborales, las cuales han sido consideradas parte de este proceso puesto que, en otras posiciones administrativas de cargos bajos, se ha concluido que se

obtuvo buena receptividad en cuanto a postulantes. Esta utilización de las bolsas, se realizará el mismo día del requerimiento enviado vía correo por el cliente interno, pero ello se explicará más adelante.

Igualmente, se utilizará las herramientas de evaluación por entrevista de competencias que nos permite evaluar las competencias de una manera ya establecida y de igual manera, realizar una observación de conducta por parte del candidato o entrevistado.

En este material, se evaluará competencias a través de una entrevista estructurada, considerando el método STAR. Este lo definimos, según un artículo realizado por la Universidad ESAN (2017) como una técnica diseñada para evaluar los comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar; a través de sus acrónimos S de Situación, T de Tarea, A de Acción y R de Resultados. Siguiendo el concepto de ello, durante la entrevista se plantea una situación de las tareas que la persona que se evalúa tuvo que hacer ante dicha situación, las acciones que tomó y cual o cuales fueron los resultados que se obtuvo.

Una tercera herramienta, es la plataforma virtual de video llamada Google Meet, la cual nos permite poder agendar reuniones para tener un fácil recordatorio de la reunión y un más rápido acceso. Así mismo, se utiliza ya que no nos limita en cuanto a tiempo de duración y como dato adicional, es gratuita.

Otra herramienta a utilizar es la plataforma Multitest, la cual es una plataforma que permite realizar pruebas psicométricas de manera virtual, donde se envían evaluaciones a los candidatos pre seleccionados para, valga la redundancia, evaluar y/o para medir diferentes competencias o experiencias técnicas. También nos sirve para solicitar alguna breve presentación al candidato



y poder conocerlo anterior a la entrevista; sin embargo, en esta oportunidad, no se tomará en cuenta esta función.

Finalmente, se utilizará otra plataforma virtual de una empresa que brinda servicios de antecedentes e Infocorp. Esta plataforma envía informes individuales, adjuntando antecedentes penales, judiciales e Infocorp del candidato seleccionado y, según el proceso y del cliente, de un posible candidato Back Up.

### **2.4.3. Procedimiento**

Antes de explicar el procedimiento que se realizó para este proceso de reclutamiento y selección, es importante considerar que la empresa pesquera que solicita este servicio, coloca como prioridad la vacante; en otras palabras, este proceso demanda por parte de la consultora un mínimo de días, no habituales a sus procesos normales. Esto quiere decir que, al ser una vacante de suma urgencia, debe de encontrarse al candidato más adecuado en no más de 9 días hábiles.

Continuando la línea, el proceso en esta consultora y para esta vacante en cuestión, comienza una vez que el cliente realiza el requerimiento, el cual se efectuó a través de correo electrónico en donde se adjuntó el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la vacante.

Seguido a ello, se procedió a postear las publicaciones en las diferentes bolsas laborales que ya han sido mencionadas en párrafos previos. Estas bolsas fueron elegidas dado que, en el transcurso de los años trabajando con estas posiciones, se ha logrado detectar que son las que mayormente tienen acogida para las vacantes administrativas con un perfil bajo y para las vacantes

operativas también. Además, permite poder realizar preguntas filtros que permite el filtro de los candidatos de una manera más rápido.

Lo siguiente que se realizó, pasado un día hábil de la publicación, esto quiere decir, día lunes, fue efectuar el filtro curricular con los postulantes de las bolsas laborales, 100 en total. Ya realizado el filtro, se envía a la coordinadora del área para que dé el visto bueno de los candidatos pre seleccionados en esta primera etapa. Al ser verificado, se procedió a realizar el filtro telefónico a nueve candidatos que según sus CV podrían cumplir en los requisitos y experiencia solicitada.

De esos nueve candidatos, solo cuatro fueran aptos, dado que los cinco restantes no contaban con constancia de estudios, no tenían conocimiento de ERP, no contaban con disponibilidad inmediata o dejaron de laborar hace más de dos años, algo que para el cliente interno no debe de ser considera puesto que solicitan experiencia actual.

Posterior, con los cuatro candidatos preseleccionados, se procedió a citarlos a una entrevista a través de la plataforma virtual de Google Meet, siendo citados en un rango de 11:00 am a 01:40 pm, siendo la reunión de 40 minutos aproximadamente por cada uno. Con ellos se realizó una entrevista estructurada, para así poder considerar y recaudar la misma información para todos.

Después de las entrevistas realizadas, se tomó en cuenta como candidatos aptos solo a tres de ellos dado que una de las candidatas mujer fue no apta debido a que no manejaba ningún tipo de sistema de gestión, mencionando que solo tenía conocimiento de ellos de manera básica por haberlo visto en alguna clase en el transcurso de su carrera profesional pero no por haberlos aplicado; de igual manera, durante la reunión, se puedo observar y

percibir como muy ansiosa pues se llevaba los dedos a la boca y mordía las uñas constantemente, así mismo, se notaba un movimiento de la parte posterior de su cuerpo, quizá piernas y, no se encontraba vestida acorde a una entrevista laboral sumando que a nivel comunicación, no terminaba sus ideas.

Continuando con este proceso, con los otros tres candidatos considerados aptos a nivel competencias, se les procedió a enviar las pruebas psicológicas a través de la plataforma Multitest, las cuales nos permiten evaluar Inteligencia y Personalidad, para sumar a la información que ya hemos recaudado.

Cuando finalizaron estas pruebas, se realizó las referencias laborales de sus últimos centros de trabajo, solicitándole a cada uno, mínimo dos referencias: nombre del jefe/supervisor/coordinador de su ultimo o penúltimo centro laboral, número personal de ellos y nombre de la empresa. Se efectuó una referencia laboral por cada candidato. Por último, se efectuó la solicitud de verificación de antecedentes y riesgo crediticio.

Al finalizar este proceso, se continuó con la segunda etapa. Se envió la terna finalista al cliente interno, para así poder programar las siguientes entrevistas con el jefe directo y el jefe del área general, esta etapa ya es realizada de manera interna en la empresa.

Cabe mencionar que el envío de los candidatos finalistas se realiza a través del correo electrónico adjuntando sus CV's actualizados, referencias e informe por competencias de cada uno, y adicional un cuadro del cronograma de entrevista, tal cual se muestra a continuación en la siguiente figura, la cual muestra la estructura del correo electrónico enviado a la empresa, (considerar que, por un tema de confidencialidad, se ha cubierto el mail receptor y emisor, así como también datos personales de los candidatos).

**Tabla 5**

*Estructura de envío de terna vía mail.*

CARGO	CANDIDATO	TELEFONO	HORA	LINK DE LA ENTREVISTA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	O.T.	9-----	4:00pm	http.meet.xxxxxxxxxxxxxxx xx
	T.C	9-----	4:20pm	
	A.T	9-----	4:40pm	

Fuente: Elaboración propia.

Estas entrevistas fueron programadas el mismo día del envío del correo, con el jefe directo, utilizando cuatros días hábiles hasta ese momento. El resultado de esta primera entrevista fue que quedaron seleccionados dos candidatos, programándolos a una siguiente entrevista, la última y de manera presencial, con el jefe del área general, a los tres días hábiles siguientes (martes). Finalmente se obtuvo como resultado un candidato apto, siendo este el postulante hombre de 30 años de edad, el cual en los filtros realizados obtuvo como resultado no contar con ningún tipo de antecedentes y no presentaba deudas que lo colocaran en alerta roja – El cliente acepta deudas máximo de 1500 soles en rojo, superior a ello no se puede considerar al candidato-, por lo que lo siguiente que se realizó fue programarlo un examen médico como medida preventiva para el Covid 19, siendo el resultado negativo a Covid 19.

Consecuentemente, al candidato se le programó a incorporación a la empresa para el día jueves 16 de diciembre, dando como finalizado el proceso en nueve (9) días hábiles, cumpliendo de manera oportuna con la vacante y en los días máximo solicitados por parte de la empresa pesquera.

#### **2.4.4 Materiales aplicados**

Para evaluar a los candidatos pre seleccionados, que como se comentó anteriormente fueron cuatro, se realizó entrevistas con duración de aproximadamente 40 minutos a través de la plataforma Google Meet. Esta plataforma es muy útil ya que nos permite realizar la entrevista de manera virtual pudiendo agendar a los candidatos a través de sus correos electrónicos.

Adicional a este material, se aplicaron dos pruebas a través de la plataforma de pruebas psicológicas Multitest. La primera prueba que se aplicó, fue una prueba de inteligencia que nos permite evaluar el área verbal, el área numérica, el área de aptitud espacial y el área aptitud abstracta, brindándonos un nivel de inteligencia general. Cuando hablamos de área verbal, nos referimos, según diferentes autores a un nivel de comprensión verbal que abarca la capacidad para poder expresar las relaciones entre dos o más conceptos, la facilidad para poder formar conceptos verbales, la capacidad para adquirir, almacenar y recuperar la información aprendida y memoria a largo plazo y, tener la capacidad de poder explicar que se debe de hacer en determinadas situaciones o porque se sigue dando esta práctica. Siguiendo la línea, el área numérico, según UDIMA (s/f), es la habilidad para manejar y utilizar números y plantear una serie de operaciones matemáticas; el área de aptitud espacial, según Central test (2017), consiste en la capacidad de imaginar, visualizar, distinguir y manejar diferentes objetos en más de dos dimensiones y, finalmente el área de aptitud abstracta, según Jaramillo y Puga (2016), es realizar una distinción imaginaria de los diferentes elementos que los crean, considerando solo la esencia de las cosas.

La segunda prueba, es una prueba de personalidad que evalúa 4 estilos de personalidad de los candidatos. Según el portal web IdTalento (2021), conceptualiza a estos estilos como: Estilo dominante, que se refiere a la manera en como respondemos a los retos que se presentan, en otras palabras, evalúa como una persona puede enfrentarse a los problemas y desafíos que puedan darse; el estilo influyente, es la capacidad para influir en las demás personas, es decir, como una persona se relaciona con los demás de su entorno para poder persuadir en ellos; estilo Sereno/Estable, es como respondemos a los cambios, vale decir que evalúa como la persona responde a los cambios y ritmos que se dan en su entorno y por último, el Estilo Cumplimiento, que es como respondemos a las normas y reglas o dicho de otra manera, como la persona se comporta ante las reglas y las normas que se establecen por los demás.

De igual manera, se realizó la captación de información desde la perspectiva de personas que previamente han laborado con dichos candidatos, en su mayoría de personas que han asumido cargo de jefatura, supervisor, gerente o algún cargo alto, a través del formato de referencia laborales donde se consideró las siguientes preguntas:

- Responsabilidades del candidato (funciones).
- Fortalezas que el candidato demostró en su puesto de trabajo.
- Debilidades que se observaron en su desempeño cotidiano y/o cosas que se sugieren mejorar.
- Qué logro evidenció en el desempeño del candidato.
- Relación con los pares, jefes, subordinados.
- ¿Cuál fue el motivo del cambio de trabajo?

- Si tuviera la oportunidad de volver a contratarlo, ¿Lo haría? ¿Por qué motivo?

Además, se evaluó cuatro competencias que se medían en un rango de Excelente a Malo.



## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS

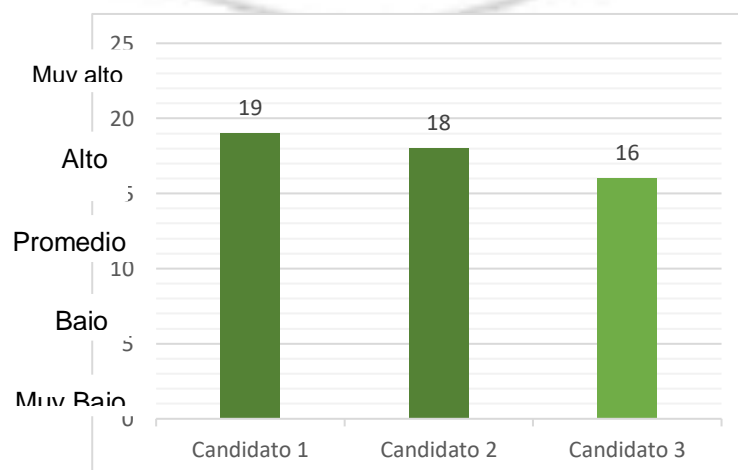
### 3.1 Presentación de resultados y toma de decisión (terna)

Después de un proceso realizado en aproximadamente 7 días hábiles, tanto para el filtro curricular, filtro telefónico, validación de referencias laborales, entrevista por competencia (individual) y evaluación de las pruebas efectuadas a través de la plataforma virtual Multitest, se seleccionó al candidato número 1, hombre de 30 años de edad para que comenzar sus labores el día dieciséis del mes de diciembre del 2021.

Los tres candidatos, evaluados de igual manera, se desempeñaron de forma adecuada a pesar de las dificultades que pueden darse en la virtualidad; sin embargo, el seleccionado mostró un mejor desempeño a nivel competencias, buen desenvolvimiento durante la entrevista y adicional cuenta con el respaldo de sus referencias de su antiguo empleador, las cuales fueron positivas y lo colocaron común trabajador a nivel “Excelente”. A continuación, se mostrará gráficamente el nivel mostrado por los evaluados:

**Figura 1**

*Ranking general*





Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4:**

*Competencias por candidatos*

Candidato	Competencias					Puntaje Total
	Proactividad	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva	Organización	Trabajo bajo presión	
Candidato 1	4	4	4	4	3	19
Candidato 2	3	4	4	4	3	18
Candidato 3	3	3	3	3	4	16

\* Ranking elaborado en base a escala quintil, donde 1 es muy bajo y 4 es muy superior en la competencia que le corresponde. Puntaje total, va del 0 al 20.

**Descripción:**

- Candidato 1: Tiene desarrollado a un nivel superior las competencias de Proactividad, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva y Organización. Se encuentra en un nivel alto en Trabajo bajo presión.
- Candidato 2: Tiene desarrollado a un nivel superior las competencias de Trabajo en equipo, Comunicación Efectiva, Trabajo bajo presión y posee un nivel alto en Proactividad y Organización.

- Candidato 3: Tiene desarrollado a nivel superior la competencia de Organización y a nivel alto Proactividad, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva y Trabajo bajo presión.

Como se puede observar, solo es un punto de diferencia de lo que separa al candidato seleccionado, con la otra opción de candidato; esto es debido a que en cierto modo el candidato 1 demostró en cada filtro, realizado durante el proceso, un nivel de desenvolvimiento, capacidades intelectuales, seguridad y otras habilidades blandas en un nivel óptimo; así mismo, su residencia queda cerca a la empresa lo cual es un requisito dentro del perfil. De la misma manera, conoce del manejo de las funciones a realizarse en el cargo y finalmente, al comunicarnos con sus referencias laborales, se obtuvo información de un excelente desempeño durante su estadía con ellos, no considerando ningún área de mejora puesto que siempre realizó sus responsabilidades de una manera adecuada según el referente contactado.

### **3.2 Informes Psicológicos:**

A continuación, se presentará los informes psicológicos de los 3 candidatos considerados durante el proceso de selección.

#### **3.2.1 Informe Candidato 1:**

- **Datos personales**

Postulante	S.O.T.M
Edad	30 años
Cargo al que postula	Auxiliar Administrativo
Grado de instrucción	Técnico Superior
Centro de estudios	SENATI

Carrera	Administración Industrial
Celular	-
Fecha de evaluación	Diciembre, 2021

- **Resumen académico y profesional**

El candidato 1 es egresado de la carrera técnica de Administración Industrial en el Instituto SENATI. Por otro lado, ha realizado un curso de Excel a nivel Intermedio-Avanzado manejando formulas, tablas dinámicas y macros y, tiene manejo de HORIZONTE a nivel Intermedio-Avanzado.

Ha laborado en OPTRONICS TECHNOLOGY S.A.C en el cargo de Facturación y Cobranzas teniendo como funciones la emisión de facturas, boletas, cotizaciones, realizar el registro y control de compras y ventas, darle seguimiento a créditos y cobranzas, coordinar con los proveedores, archivar facturas, boletas guías de remisión y cotizaciones y coordinar despachos a provincia.

Previo a ello, laboró en la empresa INTER DUK EXPRESS S.A.C en el cargo de Asistente Administrativo encargado de la emisión y envío de facturas, boletas, seguimiento de letras por cobrar, control y archivo de facturas y, efectuar el cierre documentario mensual.


- **Resultados obtenidos**

Competencias	Perfil por competencias			
	Nivel			
	1	2	3	4
	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto	Nivel superior

<b>Proactividad</b> Habilidad para tomar la iniciativa y emprender acciones, responsabilizándose de la solución a los problemas que se presentan y anticipándose a los demás. Implica dialogar, actuar, resolver o tomar decisiones sin necesidad de recibir directrices.			X	
<b>Trabajo en Equipo</b> Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.				X
<b>Comunicación efectiva</b> Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores.				X
<b>Organización</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				X
<b>Trabajo bajo presión</b> Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.				X

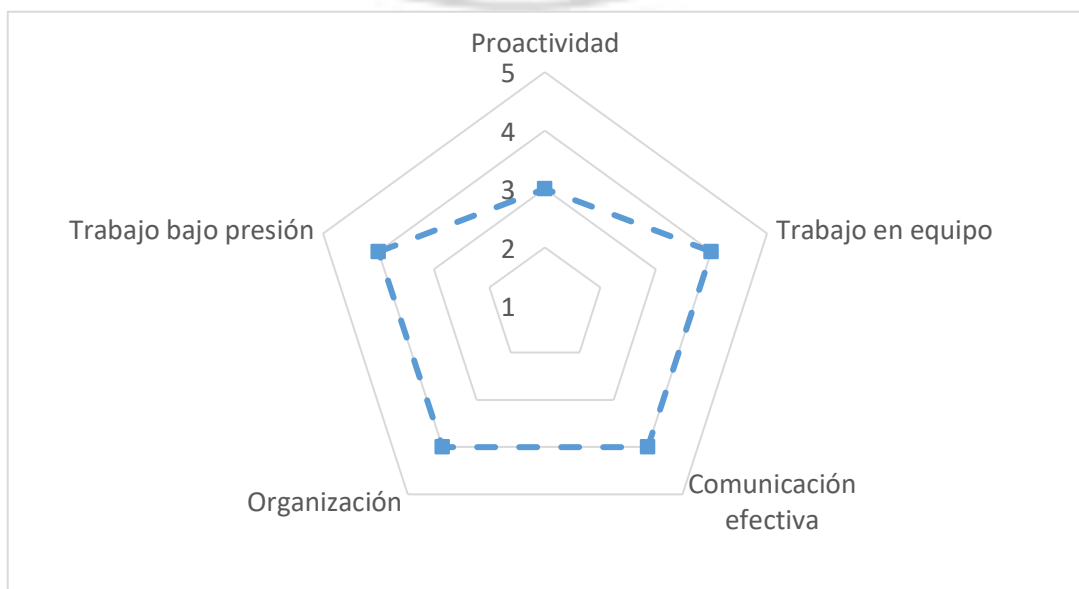
**Leyenda**

 Entiéndase la barra de color como el perfil ideal para el puesto.

 Entiéndase "X" como el nivel de competencia alcanzado por el candidato.

Fuente: Elaboración propia.

El candidato 1 es un postulante que ha sido evaluado en 5 competencias y 4 niveles, obteniendo un puntaje promedio de 4.3



Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de competencias**

El candidato se muestra como una persona confiable y objetivo. Suele incluirse en las diferentes actividades para poder proponer ideas con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Se esmera por hacer que su ambiente laboral sea agradable y amistoso, fomenta las actividades de grupo, motivando y, prefiere persuadir en vez de dar órdenes.

Le gusta brindar sus ideas y se muestra predispuesto a escuchar las ideas de sus compañeros. Utiliza una comunicación adecuada y asertiva, aunque en primera instancia se muestre un poco tímido.

Labora manteniendo el orden en sus planificaciones para así disminuir tiempos y realizar sus labores de mejor manera. Lo realiza a través de agenda física y alarmas.

Es firme cuando la situación lo exige, no permitiendo que los distractores o situaciones estresantes influyan negativamente en su desempeño, ni perder el control de sus funciones.

- **Observación de la conducta – Impresiones de la entrevista**

El candidato es una persona que se muestra comunicativa desde el inicio de la entrevista. Se presenta puntual, vestido acorde a la ocasión, se visualiza el pelo ordenado y con camisa, y en un lugar adecuado. Se muestra empático y con habilidad para resolver las dudas de la entrevistadora. Se percibe un nivel de seguridad alto en sus respuestas, conoce de las funciones y tiene un

excelente nivel de comunicación, sabe reconocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles, enfocado en poder mejorarlos.

▪ **Fortalezas y oportunidades de mejora**

El candidato considera que dentro de sus fortalezas se encuentra su nivel de comunicación eficaz y escucha activa, es responsable y ordenado.

Respecto a sus oportunidades de mejora, considera que, en ocasiones, puede confiar excesivamente en las capacidades de sus compañeros haciendo que sus tareas se vean comprometidas en eficacia y tiempo, dado que al dejarlos realizar a ellos las actividades sin supervisión, al momento de chequear que todo se haya efectuado adecuadamente, debe de volver a realizarlo y demanda mayor tiempo en el horario de entrega.

▪ **Conclusión y/u observaciones**

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que el **Sr. O.T** es un candidato Recomendable para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades y funciones para la posición de Auxiliar Administrativo.

▪ **Referencias laborales**

**Datos del candidato**

<b>Nombre del candidato</b>	S.O.T.M
<b>Empresa donde trabajó</b>	INTER DUCK EXPRESS S.A.C
<b>Cargo que desempeñó</b>	Asistente Administrativo
<b>Permanencia en el puesto</b>	1 año 2 meses

**Datos del informante**

<b>Nombre del informante</b>	J.P.DA
<b>Cargo que tenía el informante</b>	Gerente de Operaciones
<b>Relación con el candidato</b>	Jefe
<b>Cargo que desempeña actualmente</b>	-

<b>Empresa en la que labora actualmente</b>	INTER DUCK EXPRESS S.A.C
---	--------------------------

- **Responsabilidades del candidato (funciones):**

Encargado de realizar la emisión y envío de facturas, boletas, seguimiento de letras por cobrar, control y archivo de facturas, entre otros.

- **Fortalezas que el candidato demostró en su puesto de trabajo:**

Ordenado y con capacidad de solución de problemas.

- **Debilidades que se observaron en su desempeño cotidiano y/o cosas que se sugieren mejorar:**

El referente no menciona área de mejora.

- **Qué logro evidenció en el desempeño del candidato:**

El referente califica al candidato como una persona dedicada a su trabajo y muy meticuloso en lo que realiza. Reorganizó la documentación dentro de su área, algo que actualmente aún se mantiene.

- **Relación con los pares, jefes, subordinados:**

Respetuoso, al comienzo tímido pero una vez que entra en confianza tiene un buen nivel de comunicación, le gusta trabajar con su equipo.

- **¿Cuál fue el motivo del cambio de trabajo?:**

Renuncia voluntaria por una mejor oferta laboral.

- **Si tuviera la oportunidad de volver a contratarlo, ¿Lo haría?**

**¿Por qué motivo?:**

Sí, es una persona muy profesional y se esmera por aprender de todo un poco.

- **Evaluando el desempeño:**

INFORMACIÓN DE SU DESEMPEÑO							
PROACTIVIDAD	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
RESPONSABILIDAD	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
ORGANIZACION	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
TRABAJO EN EQUIPO	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo

### 3.2.2 Informe Psicolaboral Candidato 2

- **Datos personales**

Postulante	A.Y.C.T.
Edad	26 años
Cargo al que postula	Auxiliar Administrativo
Grado de instrucción	Técnico Superior
Centro de estudios	Instituto Cibertec
Carrera	Administración de empresas
Celular	-
Fecha de evaluación	Diciembre, 2021

- **Resumen académico y profesional**

El candidato 2 es titulado de la carrera técnica de Administración de Empresas en el Instituto CIBERTEC. Por otro lado, ha realizado un curso de Excel a nivel Intermedio en CEPS UNI manejando tablas dinámicas y formulas y, tiene manejo de SAP, SOFTCOM Y DISTRIBUTOR a nivel Intermedio - Avanzado.

Ha laborado en NEUMA PERÚ CONTRATRISTAS GENERALES SAC en el área de almacén, comenzando como asistente y posterior a Responsable, cumpliendo funciones de recepción y coordinación de proveedores, despacho de mercadería, control y auditorias de inventarios, gestión de compras y recepción en ingreso de guías al sistema.



Previo a ello, laboró en la Empresa nacional Tecnológica del Perú SAC – ORIGO en el cargo de Asistente Administrativo encargado de manejo de caja chica, control de los estados de cuenta, encargado de operaciones y del ingreso de mercadería a sistemas, ingreso de ventas a sistema de facturación y el control de ello y guías de remisión.

- **Resultados obtenidos**

Competencias	Perfil por competencias			
	Nivel			
	1	2	3	4
	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto	Nivel superior
<b>Proactividad</b> Habilidad para tomar la iniciativa y emprender acciones, responsabilizándose de la solución a los problemas que se presentan y anticipándose a los demás. Implica dialogar, actuar, resolver o tomar decisiones sin necesidad de recibir directrices.			X	
<b>Trabajo en Equipo</b> Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.				X
<b>Comunicación efectiva</b> Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores.				X
<b>Organización</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			X	
<b>Trabajo bajo presión</b> Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.			X	

**Leyenda**

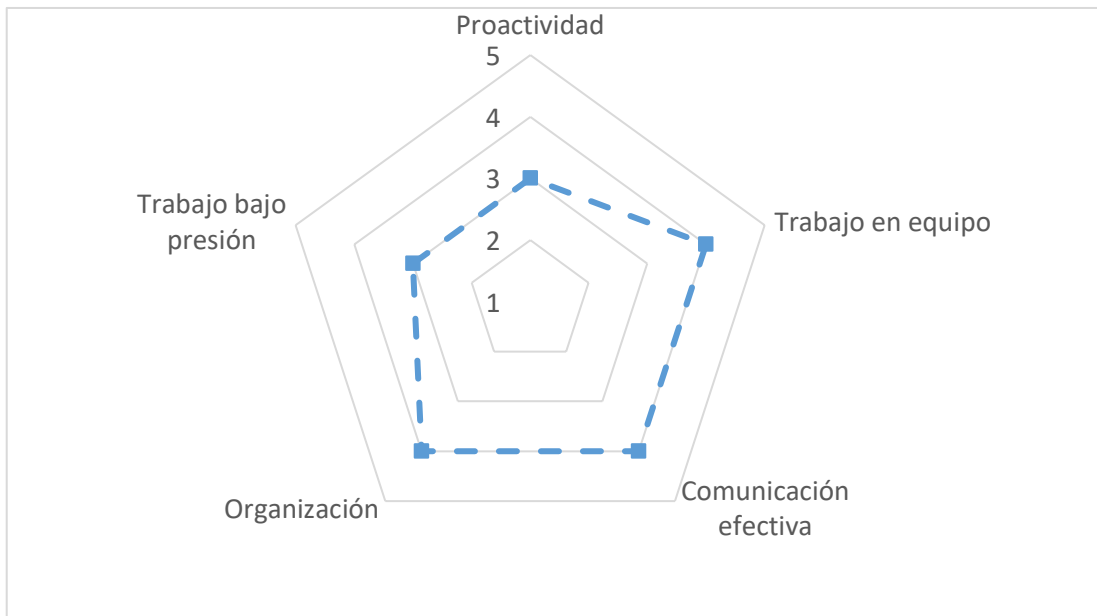
Entiéndase la barra de color como el perfil ideal para el puesto.



Entiéndase “X” como el nivel de competencia alcanzado por el candidato.

Fuente: Elaboración propia

El candidato 2 es un postulante que ha sido evaluado en 5 competencias y 4 niveles, obteniendo un puntaje promedio de 4.3



El candidato 2 se muestra como una persona confiable y ordenada. Mantiene una actitud objetiva e intenta tener una vista amplia para ver que otros puntos se deben de realizar y así tomar decisiones beneficiosas para la empresa.

Fomenta un ambiente laboral de cooperación, asume el rol de líder para poder brindar apoyo, enseñar y así cumplir con los objetivos propuestos.

Utiliza una comunicación constante y asertiva para brindar sus ideas y poder escuchar al resto con el fin de realizar un desempeño como área adecuado.

Se centra en mantener todo en orden, apuntando en su teléfono móvil o, por la misma experiencia, teniendo sus tareas mentalmente.

Por lo general, se mostrará calmada ante labores que demanden tensión o ansiedad, centrada en que su desempeño no sea influenciado por ello.

▪ ***Observación de la conducta – Impresiones de la entrevista***

El candidato es una persona que se muestra comunicativa desde el inicio de la entrevista. Se presenta puntual, vestido acorde a la ocasión, se visualiza el pelo ordenado y con un polo modelo camisero y en un lugar adecuado. Se muestra predispuesto a responder las dudas de la entrevistadora, amable y respetuoso. Se percibe un nivel de seguridad alto en sus respuestas, conoce de las funciones y tiene un adecuado nivel de comunicación, con capacidad de reconocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

▪ **Fortalezas y oportunidades de mejora**

El candidato 2 considera que dentro de sus fortalezas se encuentran la capacidad de trabajar en equipo, la disciplina que le pone a su desempeño con el fin de cumplir sus metas y objetivos, y su actitud positiva antes las dificultades que puedan presentarse.

Dentro de sus áreas a mejorar considera que debe de seguir esforzándose en el orden en el cual maneja sus actividades, el orden de su escritorio dentro de su empresa y la forma de planificarse. Sin embargo, considera que ha tenido un gran avance en ello.

- **Conclusión y/u observaciones**

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que el **Sr. A.C** es un candidato Recomendable para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades y funciones para la posición de Auxiliar Administrativo.

- **Referencias laborales**

**Datos del candidato**

<b>Nombre del candidato</b>	A.Y.C.T
<b>Empresa donde trabajó</b>	NEUMA PERÚ
<b>Cargo que desempeñó</b>	Asistente de Almacén
<b>Permanencia en el puesto</b>	1 año 6 meses

**Datos del informante**

<b>Nombre del informante</b>	A.T.
<b>Cargo que tenía el informante</b>	Asistente de Logística
<b>Relación con el candidato</b>	Jefe
<b>Cargo que desempeña actualmente</b>	-
<b>Empresa en la que labora actualmente</b>	NEUMA PERU

- **Responsabilidades del candidato (funciones):**

Encargado de coordinar con los proveedores y ejecutar las auditorias, gestionar las compras y archivar facturas, entre otras actividades.

- **Fortalezas que el candidato demostró en su puesto de trabajo:**

Responsabilidad, enfocado en que se logren las tareas de la empresa o los objetivos que tenía el equipo. Puntual.

- **Debilidades que se observaron en su desempeño cotidiano y/o cosas que se sugieren mejorar:**

El referente menciona como área de mejora continuar informándose de las distintas actividades de la empresa para tener mayor experiencia y conocimiento.

- **Qué logro evidenció en el desempeño del candidato:**

El referente califica al candidato como una persona que intenta fomentar su proactividad y bastante colaborativo con sus compañeros.

- **Relación con los pares, jefes, subordinados:**

Respetuoso y en constante comunicación, atento con sus compañeros.

- **¿Cuál fue el motivo del cambio de trabajo?:**

Renuncia voluntaria por una mejor propuesta laboral.

- **Si tuviera la oportunidad de volver a contratarlo, ¿Lo haría?**

**¿Por qué motivo?:**

Sí, por su habilidad de laborar con constancia además de crear un buen ambiente laboral.

- **Evaluando el desempeño:**

INFORMACIÓN DE SU DESEMPEÑO							
PROACTIVIDAD	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo
RESPONSABILIDAD	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
ORGANIZACION	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo
TRABAJO EN EQUIPO	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo

### 3.2.3 Informe Psicolaboral Candidato 3:

- **Datos personales**

Postulante	T.T.C.M
Edad	31 años
Cargo al que postula	Auxiliar Administrativo
Grado de instrucción	Técnico Superior
Centro de estudios	Instituto Simon Bolivar

Carrera	Administración de Empresa
Contacto	-
Fecha de evaluación	Diciembre, 2021

▪ **Resumen académico y profesional**

La candidata 3 es egresada de la carrera técnica de Computación e Informática en el Instituto Superior Simón Bolívar. Por otro lado, ha realizado un curso de Excel a nivel Intermedio manejando tablas dinámicas y formulas y, tiene manejo de SAP, SAVAR SOF y CONTANET a nivel Intermedio-Avanzado.

Ha laborado en TRABAJOS MARITIMOS como Asistente Administrativa con contrato de suplencia en dos oportunidades, a cargo de recibir y direccionar facturas, seguimiento y solicitud de documentos, reporte de naves ingresadas, manejo de base de datos, reparto de boletas mensual y gestión de préstamos.



Previo a ello, laboró en SAVAR CORPORACIÓN LOGISTICA en el cargo de Asistente Administrativo encargado de ingresar facturas en los sistemas, coordinar con los proveedores, realizar cobros y verificar las facturas, realizar las liquidaciones, así mismo fue asistente de operaciones realizando el armado de despachos para aduana y encargada de impresión de guías para dichos despachos.

▪ **Resultados obtenidos**

Competencias	Perfil por competencias			
	Nivel			
	1	2	3	4
	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto	Nivel superior

<b>Proactividad</b> Habilidad para tomar la iniciativa y emprender acciones, responsabilizándose de la solución a los problemas que se presentan y anticipándose a los demás. Implica dialogar, actuar, resolver o tomar decisiones sin necesidad de recibir directrices.			X	
<b>Trabajo en Equipo</b> Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.			X	
<b>Comunicación efectiva</b> Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores.				X
<b>Organización</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			X	
<b>Trabajo bajo presión</b> Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.				X

**Leyenda**

-  Entiéndase la barra de color como el perfil ideal para el puesto.
-  Entiéndase "X" como el nivel de competencia alcanzado por el candidato.

La candidata 3 es un postulante que ha sido evaluado en 5 competencias y 4 niveles, obteniendo un puntaje promedio de 3.4



- **Análisis de competencias**

La candidata 3 se muestra como una persona agradable, organizada y firme. Se enfoca en cumplir con sus responsabilidades y apoyar en otras áreas como brindando ideas para que la producción como empresa tenga un mejor desempeño.

Busca que como equipo estén en buena relación, con buena comunicación y apoyándose entre ellos para así cumplir con los objetivos propuestos.

Fomenta una comunicación eficaz y constante para poder brindar sus ideas y se mantiene receptiva a los comentarios de los demás

Se centra en mantener todo en orden, a través de agenda y block de notar en su computadora para no olvidar ninguna actividad.

Se enfoca en cumplir con los objetivos de la empresa, dando su mejor esfuerzo para desempeñarse no dejando que los estresores influyan negativamente.

- **Observación de la conducta – Impresiones de la entrevista**

La candidata es una persona que se muestra comunicativa desde el inicio de la entrevista. Se presenta puntual, vestido acorde a la ocasión, se visualiza el pelo ordenado y amarrado, con una blusa color melón, se ubica en un lugar adecuado. Se muestra respetuosa, empática ante incidentes que comentan dentro de su área de trabajo, con un nivel adecuado de comunicación, brindando mayor información a las preguntas que realizar la entrevistadora. Se percibe un nivel de seguridad alto en sus respuestas, así mismo, muestra capacidad de reconocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.



- **Fortalezas y oportunidades de mejora**

La candidata considera dentro de sus fortalezas, su constancia y su proactividad puesto que busca información, investiga, consulta con la finalidad de poder brindar ideas antes de esperar que suceda algo negativamente, enfocada en buscar y proponer soluciones.

Respecto a sus áreas de mejora, considera que debe de fomentar su trabajo bajo presión, puesto que en ocasiones ello le puede jugar en contra en su desempeño. Sin embargo, actualmente se ha inscrito a clases de relajación y lleva terapia también.

- **Conclusión y/u observaciones**

*Por lo mencionado anteriormente, se concluye que el Srta. T.C es una candidata Recomendable para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades y funciones para la posición de Auxiliar Administrativo.*

- **Referencias laborales**

**Datos del candidato**

<b>Nombre del candidato</b>	T.T.C.M
<b>Empresa donde trabajó</b>	TRABAJOS MARITIMOS
<b>Cargo que desempeñó</b>	Asistente Administrativo
<b>Permanencia en el puesto</b>	10 meses (Cubrió licencias, tuvo dos ingresos)

**Datos del informante**

<b>Nombre del informante</b>	H.C
<b>Cargo que tenía el informante</b>	Sub Gerente de Operaciones
<b>Relación con el candidato</b>	Jefe
<b>Cargo que desempeña actualmente</b>	-
<b>Empresa en la que labora actualmente</b>	TRAMARSA

- **Responsabilidades del candidato (funciones):**

Se encargaba de registrar facturas, control de ingresos del personal y materiales, reparto de boletas mensuales.

- **Fortalezas que el candidato demostró en su puesto de trabajo:**

Puntualidad, responsabilidad y proactividad.

- **Debilidades que se observaron en su desempeño cotidiano y/o cosas que se sugieren mejorar:**

El referido no menciona áreas de mejora.

- **Qué logro evidenció en el desempeño del candidato:**

No hubo suficiente tiempo para evidenciar logros importantes.

- **Relación con los pares, jefes, subordinados:**

En todo momento se mostró respetuosa, se adaptó rápido, mantuvo una comunicación asertiva tanto con el personal como con los clientes.

- **¿Cuál fue el motivo del cambio de trabajo?:**

Su contrato fue solo por suplir licencias de maternidad, en ambas ocasiones.

- **Si tuviera la oportunidad de volver a contratarlo, ¿Lo haría?**

**¿Por qué motivo?:**

Sí, porque es una persona que cumple con sus funciones, se adapta muy bien al entorno y los cambios y buena persona.

- **Evaluando el desempeño:**

INFORMACIÓN DE SU DESEMPEÑO							
PROACTIVIDAD	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo
RESPONSABILIDAD	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
ORGANIZACION	Excelente	X	Bueno		Regular		Malo
TRABAJO EN EQUIPO	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Excelente		Bueno	X	Regular		Malo

### **3.3 Análisis y Recomendaciones**

Como se ha mostrado, una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección para esta vacante en cuestión, se evidencia que el candidato 1 presenta mejor nivel en cuanto a aptitudes profesionales y/o de competencias, debido a las siguientes razones:

- El candidato desde el filtro curricular se mostró interesado en la propuesta laboral y decidido a realizar un cambio de centro laboral con la finalidad de optar por un crecimiento profesional.
- Se presentó puntual a la entrevista virtual con la persona encargada de la entrevista (entrevistadora), vestido acorde a la ocasión, respetuoso y con una fluida comunicación, permitiendo un mayor detalle informativo en las dudas realizadas, explayándose en cada una.
- Se mostró seguro respecto a su persona y sobre el conocimiento y/o experiencia acerca de sus experiencias laborales.
- Cumplió con los requisitos académicos, laborales y otros tales como ubicación de su distrito (cercanía a la empresa) y disponibilidad inmediata.
- En cuanto a sus pruebas psicológicas, a nivel intelectual demuestra ubicarse dentro de un nivel de inteligencia promedio, teniendo facilidad para el aprendizaje, razonamiento y solución de problemas. Así mismo, tiene habilidad para percibir detalles en materiales verbal y tabulado, capacidad para la fluidez verbal y tiene un amplio conocimiento de vocabulario para utilizar las palabras de manera adecuada. Del mismo modo, a nivel personalidad, se muestra seguro de sí mismo, no temiendo de la opinión del resto. Adicional, es una persona cordial y con facilidad para sociabilizar. Es perseverante y difícil de persuadir, manejando sus emociones contenidas ante momentos tensos.

- La persona que brindó las referencias laborales, su jefe inmediato de la última empresa donde estuvo trabajando, calificó su desempeño como “excelente” en cuatro niveles, no mencionó áreas de mejora, lo recomendó para la posición y comentó que había realizado logros dentro de la empresa que incluso se mantienen hasta la actualidad.

- No cuenta con antecedentes penales, judiciales ni en Infocorp, por lo que puede ser denominado y/o considerado como una persona “apta o limpia” en cuanto a riesgos.

- Finalmente, como se logró ver en el gráfico mostrado, la candidata número 3, es un buen perfil para la posición sin embargo tiene algunos aspectos en que seguir reforzando y eso lo logramos ver en la entrevista, en sus pruebas psicológicas y en sus referencias. En el caso del candidato número 2, la diferencia es de solo un punto debido a que a nivel organización, suele realizar algunas cosas mentalmente, evidenciando que puede olvidar ciertas actividades, tal cual lo comentó en la entrevista, adicional, debe de reforzar su capacidad para trabajar bajo presión y, su experiencia va más ligada a una posición de asistente de almacén, realizando inventarios, auditorías, entre otras, no tan ligado a una posición administrativa como la que se solicita en esta vacante.

Como recomendaciones, se sugiere implementar diferentes plataformas digitales que permitan una evaluación más completa a los candidatos de las diferentes postulaciones, en las cuales podamos enviarles pruebas más específicas de conocimiento, o evaluar a través de un pequeño filtro en video.

Sintetizando, se sugiere también mantener la evaluación por competencias, ya que nos permite conocer más allá de las habilidades técnicas o experiencia laboral, logramos conocer al candidato en ciertas competencias.

### **3.4 Conclusiones**

- El proceso de reclutamiento es la parte esencial dentro de todo proceso de selección puesto que, si se efectúa de una manera errónea, no se logrará ubicar al talento, dícese del candidato, ideal para la posición según las necesidades que requiere la empresa.
- Durante el proceso de selección es vital conocer cada punto del curriculum y preguntas extras claves que nos permita conocer a detalle la vida laboral del candidato, para así determinar si el candidato es el idóneo para la organización.
- Las referencias laborales, permiten a una empresa, verificar de cierta forma y/o confirmar lo que se percibe durante el proceso de selección, siendo esta etapa una de las más importantes para tomar decisiones.
- A pesar de ser un proceso bastante corto, debido a la necesidad por parte de la empresa de cubrirlo con inmediatez respecto a días hábiles, se logró presentar una terna adecuada al cliente interno, cumpliendo los tres, con un nivel "promedio superior" a nivel competencias.
- El candidato uno, se considera como la mejor opción debido al puntaje otorgado por parte de su ultimo jefe inmediato, de su facilidad de comunicarse dentro de la entrevista y del nivel de conocimiento y seguridad que demostró durante todo el proceso de selección, muy aparte de contar la disponibilidad y vivir cerca de la empresa que requería la vacante.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2009a). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas, Tomo I*. Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2009b). *Diccionario de preguntas. La trilogía v3: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Tomo I*. Ediciones Granica S.A
- Asociación para el progreso de la Dirección - APD. (2019). *3 niveles de gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo*. <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>
- Bernal, O. y Crespo A. (2017) *Etapas del proceso de vinculación del talento humano en las pequeñas empresas de Cartagena*. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/escamilla\\_a\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf)
- Central Test – Empowering Talent. (2017). *El razonamiento espacial: una competencia esencial que pasa inadvertida*. <https://www.centraltest.es/blog/el-razonamiento-espacial-una-competenciaesencial-que-pasa-inadvertida>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Guevara R, y Villanueva (2019). *Selección del personal y desempeño laboral en la empresa tiendas exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antonio Guillermo

Urrelo]. Repositorio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1178/TESIS%20FINAL%20GUEVARA%20Y%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- IDTALENTO. (2021). *¿Qué es la prueba DISC y los estilos de personalidad?* <https://idtalento.com/prueba-disc-estilos-depersonalidad/#:~:text=La%20prueba%20DISC%20de%20estilos,proceso%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal.>
- Jaramillo Naranja, L. y Puga Peña, L. (2016). *El pensamiento Lógico – Abstracto como sustento para potenciar los procesos cognitivos en la educación.* <https://www.redalyc.org/pdf/4418/441849209001.pdf>
- PROMPERU - Departamento de productos pesqueros de la sub dirección de promoción comercial (2020). *Desarrollo del comercio exterior Pesquero y Acuícola.* <https://recursos.exportemos.pe/desarrollo-comercio-exterior-pesqueroacuicola-2020.pdf>
- Suarez, C. (2010). *Sistemas Integrados de Gestión.* [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24108w/S12\\_03.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24108w/S12_03.pdf)
- Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de Competencias.* [https://ddp.usach.cl/sites/deptopersonas/files/diccionario\\_de\\_competencias\\_0.pdf](https://ddp.usach.cl/sites/deptopersonas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf)
- Universidad ESAN. (2017). *El Método STAR para reclutar personal.* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-parareclutar-personal/>
- Vanegas Urbano, J. (2016). *Análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de Villavicencio.* [Tesis de

titulación, Universidad de los Llanos]. Repositorio de la Universidad de los Llanos.

<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/882/RUNILLANOS%20ADE%200268%20ANALISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20DE%20RECLUTAMIENTO%20Y%20SELECCION%20DE%20PERSONAL%20EN%20LAS%20IPS%20DE%20VILLAVICENCIO.pdf;jsessionid=0EDB60D66A5899DD103405F8DD205CB6?sequence=1>

- Zayas, A (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección del personal. [https://www.academia.edu/38221632/Selecci%C3%B3n\\_de\\_Personal\\_de\\_Zayas\\_Aguero](https://www.academia.edu/38221632/Selecci%C3%B3n_de_Personal_de_Zayas_Aguero)





## ANEXOS

- Autorización de la empresa
- Pruebas psicológicas candidato 1
- Pruebas psicológicas candidato 2
- Pruebas psicológicas candidato 3



## AUTORIZACION DE LA EMPRESA

Yo, Daniela Belen Castro Rodríguez, Bachiller de Psicología y tesista del Estudio de caso organizacional: Selección del personal, declaro que cuento que la autorización de la empresa para utilizar la información del proceso de selección de la posición administrativa.

De lo cual doy fe.

Daniela Belen Castro Rodríguez

DNI 76129862



## PRUEBAS PSICOLOGICAS CANDIDATO 1

- Prueba de Personalidad



30 años



4:-----



( @gmail.com

### Proceso

---

★ OHC - AUX ADMI

### Prueba

---

★ (06) AFILIADOR

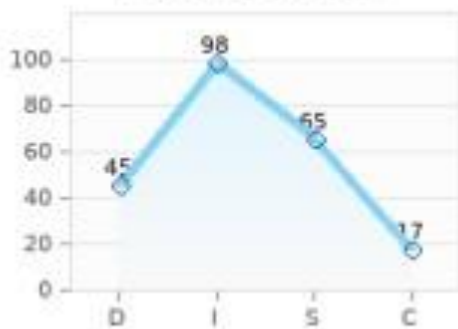
### Perfil resultante

---

★ (06) AFILIADOR

	Dominio	Influencia	Seguridad	Complacencia	Total
M (Mayor)	6	10	6	2	24
L (Menor)	6	6	6	6	24
T (Compuesto)	0	4	0	-4	
SEGMENTOS					
M (Mayor)	45	98	65	17	
L (Menor)	43	28	49	54	
T (Compuesto)	49	86	55	34	

**PROYECTADA**



**PRIVADA**



**PÚBLICA**




## RELACIONES DE COMPORTAMIENTO:



C

### CONFIADO

I/C



(CONFIADO) Por encima de todo, usted está seguro de sí mismo. Necesita y por lo general tiene, una confianza absoluta en tu propia habilidad. Prefiere obrar con los demás para conseguir lo que quiere de ellos. Puede ser terco de una manera amistosa; puede dominar una situación social y sonreír mientras sigue discutiendo el punto. Muestra una independencia efusiva y si la gente lo rechaza a usted o sus ideas, usted los rechazará a ellos.



I


### DISCRETO

I/D

(DISCRETO) Desea ser aceptado y para lograrlo es amistoso, optimista, confiado y aplomado. Es cordial y encantador, sociable y conversador, se siente mejor en un ambiente social favorable.

### PERSISTENTE

S/C



(PERSISTENTE) Se inclina a ser tanto deliberado como terco. Prefiere marcar su propio paso y seguirlo. 'Cumple con la tarea' y se resiente que lo presionen. Una vez que se decide, es difícil influirlo para que cambie de opinión. Persiste laboriosamente con la tarea que tiene por delante. Tiene una paciencia impresionante. Sin embargo, puede ser obstinado, reacio y difícil de persuadir.

### CONTROLADO

S/D

(CONTROLADO) Su anhelo por la sencillez y su aversión a la agresividad abierta se combinan para que sea controlado, firme y consecuente. Al ser modesto, tranquilo y deliberado, le gusta ser una sola cosa a la vez y resiste el cambio que trastorna el 'statu quo'. Puede aminorar la marcha de las cosas cuando está frustrado. Es posible que guarde rencores.

- Pruebas de inteligencia



30 años



4



-----@gmail.com

## Proceso

---

★ OHC - AUX ADMI

## Prueba

---

★ ----- ;

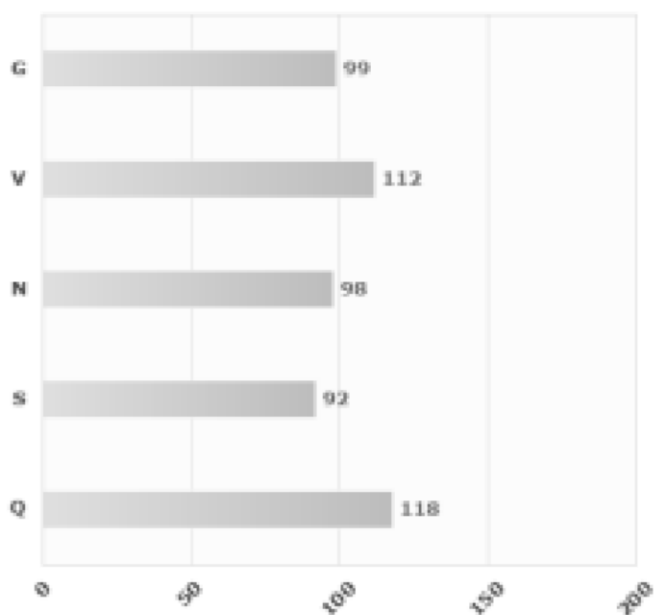
## Resultado

---

★ INTELIGENCIA GENERAL - PROMEDIO

Factores	G	V	N	S	Q
Puntajes pesados	11 23 9	23	21 9	11	47
Puntajes Obtenidos	11 60 22	106	76 16	84	109
Desviación Error	6	6	6	8	9
Puntajes Obtenidos	99	112	98	92	118
Categoría	Prm	Prm Sup	Prm	Prm Inf	Prm Sup
Eneatipos	4	6	4	3	6

### Puntajes Obtenidos



Puntaje	Categoría
0 - 80	Inferior
81 - 94	Promedio Inferior
95 - 105	Promedio
106 - 120	Promedio Superior
121 - 134	Superior
135 - +	Muy Superior

## PRUEBAS PSICOLOGICAS CANDIDATO 2

- Prueba de Personalidad



 26 años

 7

 @hotmail.com

### Proceso

---

★ OHC - AUX ADMI

### Prueba

---



### Perfil resultante

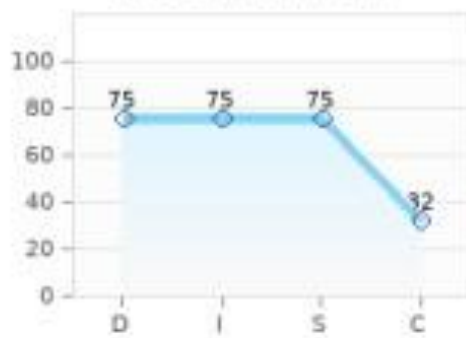
---

★ (21) PATRONES UNIFORMES

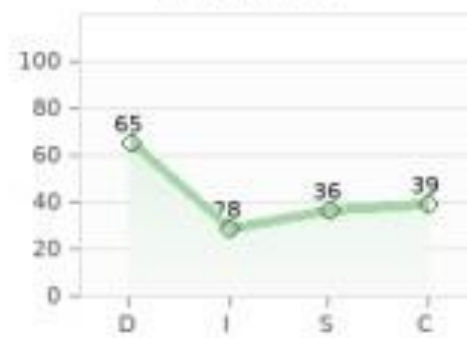


	Dominio	Influencia	Seguridad	Complacencia	Total
M (Mayor)	9	5	7	3	24
L (Menor)	4	6	7	7	24
T (Compuesto)	5	-1	0	-4	
SEGMENTOS					
M (Mayor)	75	75	75	32	
L (Menor)	65	28	36	39	
T (Compuesto)	70	43	55	34	

**PROYECTADA**



**PRIVADA**



**PÚBLICA**



## RELACIONES DE COMPORTAMIENTO:



C

### DECISIVO

D/C



D

(DECISIVO) La oposición lo estimula. Se define a favor de algo y lucha por defenderlo. Está decidido a hacer las cosas a su manera. Al ser franco, honesto y directo, se hace cargo de las cosas, actúa de un modo positivo, encaminado hacia la solución y procede sin consultar. Por lo general, es muy respetado cuando todo marcha bien y tiene razón en la mayoría de los casos. Cuando ocurre un revés, en algunos casos alguien lo atribuirá a su imprudencia.



I

### INCISIVO

D/I

(INCISIVO) Tiende a ser directo y franco. Dice las cosas como son. Tiene curiosidad intelectual y se siente estimulado por problemas difíciles que requieren poder mental, así como análisis y resultados lógicos. No le interesa mucho complacer a la gente y a veces puede ser brusco, sarcástico y crítico.



S

### PERSISTENTE

S/C

(PERSISTENTE) Se inclina a ser tanto deliberado como terco. Prefiere marcar su propio paso y seguirlo. 'Cumple con la tarea' y se resiente que lo presionen. Una vez que se decide, es difícil influirlo para que cambie de opinión. Persiste laboriosamente con la tarea que tiene por delante. Tiene una paciencia impresionante. Sin embargo, puede ser obstinado, reacio y difícil de persuadir.

### CONCENTRADO

S/I

(CONCENTRADO) Desea un ambiente pacífico en el cual puede proceder a su propio ritmo. Prefiere trabajar con cosas en vez de tener que influir en los demás. Es paciente, controlado, moderado y deliberado. Al ser ocasionalmente tímido, no le resulta fácil la conversación y le disgustan el antagonismo y los conflictos.

- **Prueba de Inteligencia**


 26 años

 70

 @hotmail.com

## Proceso

---

 OHC - AUX ADMI

## Prueba

---



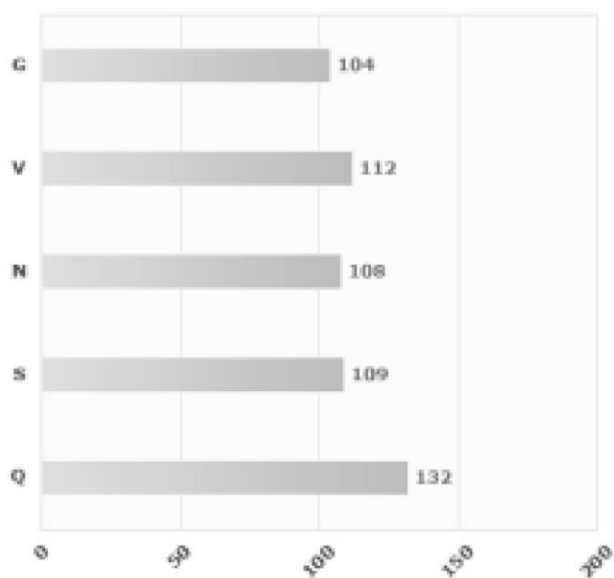
## Resultado

---

 INTELIGENCIA GENERAL - PROMEDIO SUPERIOR

Factores	G	V	N	S	Q
Puntajes pesados	16 23 9	23	26 9	16	58
Puntajes Obtenidos	16 60 22	106	86 16	101	123
Desviación Error	6	6	6	8	9
Puntajes Obtenidos	104	112	108	109	132
Categoría	Prm	Prm Sup	Prm Sup	Prm Sup	Sup
Eneatipos	5	6	6	6	8

**Puntajes Obtenidos**



Puntaje	Categoría
0 - 80	Inferior
81 - 94	Promedio Inferior
95 - 105	Promedio
106 - 120	Promedio Superior
121 - 134	Superior
135 - +	Muy Superior

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS CANDIDATO 3

- Prueba de Personalidad



31 años



4



@gmail.com

### Proceso

---



OHC - AUX ADMI

### Prueba

---



Prueba de Personalidad

### Perfil resultante

---



(13) ESPECIALISTA

	Dominio	Influencia	Seguridad	Complacencia	Total
M (Mayor)	4	5	9	6	24
L (Menor)	8	8	3	5	24
T (Compuesto)	-4	-3	6	1	
SEGMENTOS					
M (Mayor)	30	75	90	82	
L (Menor)	34	10	90	72	
T (Compuesto)	28	27	89	78	

**PROYECTADA**



**PRIVADA**



**PÚBLICA**






## RELACIONES DE COMPORTAMIENTO:



D

### COOPERATIVO

C/D



(COOPERATIVO) Es cauteloso y prefiere la cooperación antes que la confrontación. Es conservador, preciso y diplomático. Con frecuencia es riguroso con los detalles, hace cumplir las reglas y cuestiona lo diferente. Se dedica a evitar problemas, especialmente los que se pueden impedir con un poco más de verificación. Su desempeño parejo y método cabal dan la impresión de que es muy perspicaz.



I


### DISCIPLINADO

C/I

(DISCIPLINADO) Es reservado y pensativo, se dedica a los precedentes, instituciones, normas exactas, sistemas, procedimientos definidos y métodos tradicionales. Quiere evitar el riesgo y problemas innecesarios. Es convencional, por lo general diplomático y cooperativo y con frecuencia, aprensivo.

### CONTROLADO

S/D



(CONTROLADO) Su anhelo por la sencillez y su aversión a la agresividad abierta se combinan para que sea controlado, firme y consecuente. Al ser modesto, tranquilo y deliberado, le gusta ser una sola cosa a la vez y resiste el cambio que trastorna el 'statu quo'. Puede aminorar la marcha de las cosas cuando está frustrado. Es posible que guarde rencores.

### CONCENTRADO


S/I

(CONCENTRADO) Desea un ambiente pacífico en el cual puede proceder a su propio ritmo. Prefiere trabajar con cosas en vez de tener que influir en los demás. Es paciente, controlado, moderado y deliberado. Al ser ocasionalmente tímido, no le resulta fácil la conversación y le disgustan el antagonismo y los conflictos.

- **Prueba de Inteligencia**

 31 años

 4

 ..... /@gmail.com

## Proceso

---

★ OHC - AUX ADMI

## Prueba

---

★

## Resultado

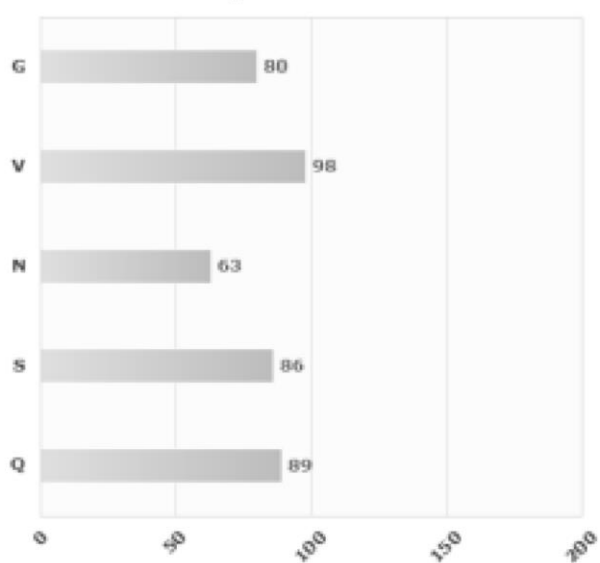
---

★ INTELIGENCIA GENERAL - PROMEDIO  
INFERIOR



Factores	G	V	N	S	Q
Puntajes pesados	9 16 4	16	9 4	9	23
Puntajes Obtenidos	9 55 10	92	50 7	78	80
Desviación Error	6	6	6	8	9
Puntajes Obtenidos	80	98	63	86	89
Categoría	Inf	Prm	Inf	Prm Inf	Prm Inf
Eneatipos	2	4	2	3	3

**Puntajes Obtenidos**



Puntaje	Categoría
0 - 80	Inferior
81 - 94	Promedio Inferior
95 - 105	Promedio
106 - 120	Promedio Superior
121 - 134	Superior
135 - +	Muy Superior