



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGIA Y TRABAJO SOCIAL

Experiencia profesional como Asistente de Atracción y Desarrollo  
Humano en una Empresa de Transporte de Lima Metropolitana

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

**AUTOR (ES)**

1964  
Diaz Medina, Erika Vanessa

**ASESOR**

Mag. Vera Cortegana, Ramón Inocente

**Lima, 16 de Setiembre del 2020**

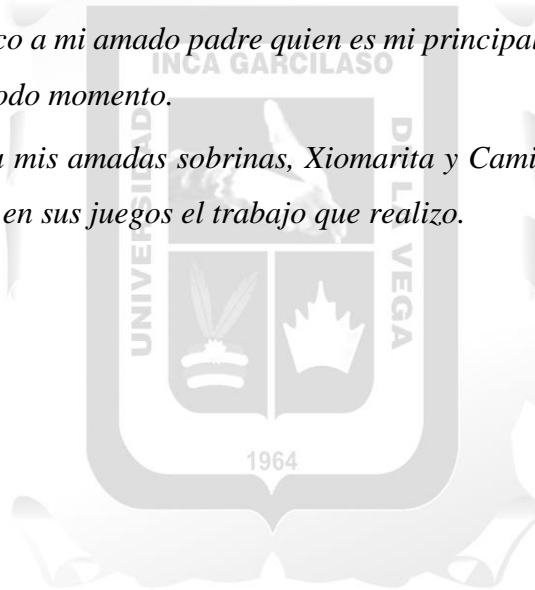
## **DEDICATORIA**

*Este proyecto de titulación se lo dedico en primer lugar a Dios quien es mi amigo fiel por siempre acompañarme en cada decisión, por guiar mis pasos y por su amor incondicional.*

*En segundo lugar se lo dedico a mi amada madre quien con sus cuidados diarios me muestra su amor, y me motiva a seguir adelante ante toda adversidad.*

*En tercer lugar se lo dedico a mi amado padre quien es mi principal consejero, por brindarme seguridad y respaldo en todo momento.*

*Finalmente se lo dedico a mis amadas sobrinas, Xiomarita y Camilita, quienes admiran esta hermosa carrera e imitan en sus juegos el trabajo que realizo.*



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a mi alma mater Universidad Inca Garcilaso de la Vega por darme la oportunidad de aprender esta bella carrera de Psicología.

Así mismo agradezco a mis profesores de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por todas las enseñanzas brindadas durante estos años de estudio.

Por otro lado, agradezco a mi tutor Ramón Inocente Vera Cortegana por el apoyo brindado para en el desarrollo del presente trabajo y sus enseñanzas impartidas durante mi época universitaria siendo estudiante de Psicología.



## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En la actualidad el proceso de Gestión Humana es de suma importancia para una organización debido a que la gestión del capital humano tiene que ser estratégica; así mismo la atracción y desarrollo del personal idóneo, que cuente con los conocimientos y habilidades para adaptarse a la razón de ser del negocio, determinará el éxito o fracaso de la empresa. Además, el proceso de atracción y desarrollo humano, se encarga de capacitar a los colaboradores en relación a sus habilidades blandas, realizar el análisis de rotación de personal con el fin de buscar estrategias de fidelización en la organización y reducir costos en el proceso de incorporación. El presente trabajo tiene como finalidad describir el desarrollo de la experiencia profesional, que se realizó en una empresa de transporte masivo de personas en Lima Metropolitana, que cuenta con un aproximado de 600 colaboradores, siendo el 70% personal masculino y el 30% personal femenino. Con el objetivo de realizar un proceso de incorporación óptimo de personal se consideró las siguientes técnicas; levantamiento de perfil del puesto para conocer el requerimiento del cliente interno, en el desarrollo del proceso de evaluación psicolaboral, se aplicaron pruebas psicológicas y para evaluar las competencias específicas se implementó la selección por competencias, finalmente para medir los resultados se plasmó mediante indicadores específicos, los cuales permitieron conocer cuantitativa y cualitativamente la efectividad del proceso.

**Palabras claves:** Gestión humana, Pruebas psicológicas, Perfil laboral, Selección por competencias, Habilidades.

Professional experience as Human Development and Attraction Assistant in a  
Metropolitan Lima Transportation Company

**ABSTRACT AND KEYWORDS**

At present, the Human Management process is of paramount importance for an organization because the management of human capital has to be strategic; Likewise, the attraction and development of the ideal staff, who have the knowledge and skills to adapt to the reason for the business being, will determine the success or failure of the company. In addition, the process of attraction and human development, is responsible for training employees in relation to their soft skills, performing the analysis of staff turnover in order to seek loyalty strategies in the organization and reduce costs in the incorporation process. The present work aims to describe the development of the professional experience, which was carried out in a mass transit company in Metropolitan Lima, which has approximately 600 employees, 70% of whom are male and 30% are female. With the objective of carrying out an optimal incorporation process of personnel, the following techniques were considered; lifting the profile of the position to know the requirement of the internal client, in the development of the psycho-professional evaluation process, psychological tests were applied and to evaluate the specific competences, the selection by competences was implemented, finally to measure the results it was reflected through specific indicators, which allowed to know quantitatively and qualitatively the effectiveness of the process.

**Keywords:** Human management, Psychological tests, Job profile, Selection by competencies, Skills.

## ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen y Palabras Claves	4
Abstract and keywords	5
Indice	6
Indice de Tablas	8
Indice de Figuras	9
Indice de Anexos	11
Introducción	12
<b>1. - CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES</b>	<b>13</b>
1.1. Descripción de la Empresa o Institución	13
1.1.1. Descripción del Producto o Servicio	19
1.1.2. Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico	21
1.1.3. Actividad General o Área de Desempeño	24
1.1.4. Misión y Visión	24
<b>2. - CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>26</b>
2.1. Actividad Profesional Desarrollada	26
2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas	33
<b>3. - CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO</b>	<b>39</b>
3.1 Teoría y la Práctica en el Desempeño Profesional	39
a) Gestión Humana	39
b) Importancia de Gestión Humana	39
c) Levantamiento del Perfil del Puesto	39
d) Reclutamiento de Personal	40
e) Tipo de Reclutamiento (Interno y Externo)	40
f) Selección de Personal	40

g) Selección de Personal por Competencias	40
h) Importancia de Selección de Personal por Competencias	41
i) Pruebas Psicológicas	41
j) Test de Wartegg	41
k) Test de Machover	41
l) Test de Persona Bajo la Lluvia	42
m) Test de DISC	42
n) Test de Raven	42
o) Test de Maslach	42
p) Test de WAIS III	42
q) Assessment Center	43
r) Test de Percepción del Riesgo	43
s) Informe Psicolaboral	43
t) Inducción de Personal	43
u) Capacitación de Personal	44
v) Entrevista de Salida	44
w) Índice de Rotación	44
x) Clima Laboral	44
3.2 Acciones, Metodologías y Procedimientos	45
Caso N° 1	45
Caso N° 2	56
<b>4. - CAPITULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES</b>	<b>77</b>
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 <i>Tarifa de las Tres Categorías</i>	20
Tabla N° 2 <i>Valores Organizacionales</i>	25
Tabla N° 3 <i>Vacantes Solicitadas del Puesto de Piloto en el Año 2015</i>	29
Tabla N° 4 <i>Vacantes Solicitadas y Vacantes Cubiertas</i>	30
Tabla N° 5 <i>Fuentes de Reclutamiento Utilizadas</i>	31
Tabla N° 6 <i>Pruebas Psicológicas más Utilizadas Según su Tipo</i>	32
Tabla N° 7 <i>Etapas de Reclutamiento Interno del Proceso de Gestor de Programación</i>	45
Tabla N° 8 <i>Etapas de Reclutamiento Externo del Proceso de Gestor de Programación</i>	46
Tabla N° 9 <i>Reestructuración del Proceso de Gestor de Programación</i>	47
Tabla N° 10 <i>Test Psicológicos Utilizados</i>	52
Tabla N° 11 <i>Etapas del Proceso de Incorporación de Piloto</i>	56
Tabla N° 12 <i>Test Psicológicos Utilizados para la Selección de Pilotos</i>	61
Tabla N° 13 <i>Índice de Rotación de Personal</i>	69
Tabla N° 14 <i>Encuestas Aplicadas en la Organización</i>	71
Tabla N° 15 <i>Dimensiones y Subdimensiones de ECO 2015</i>	72
Tabla N° 16 <i>Análisis de Resultados de ECO según Dimensiones</i>	73
Tabla N° 17 <i>Análisis de Resultados de ECO según Áreas de la Empresa</i>	74
Tabla N° 18 <i>Análisis de Resultados de ECO de Personal Administrativo y Piloto</i>	75
Tabla N° 19 <i>Programa de Beneficios Sociales y de Educación para Pilotos</i>	76



## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1</i> Organigrama de Lima Bus Internacional 1. S.A.	15
<i>Figura N° 2</i> Organigrama del Área de Gestión Humana	17
<i>Figura N° 3</i> Ubicación en el Mapa del Patio Norte	21
<i>Figura N° 4</i> Mapa de la Ruta Alimentadora Norte	22
<i>Figura N° 5</i> Mapa de la Ruta Alimentadora Sur	23
<i>Figura N° 6</i> Misión y Visión	24
<i>Figura N° 7</i> Análisis de Vacantes Solicitadas	29
<i>Figura N° 8</i> Análisis entre Vacantes Solicitadas y Vacantes Cubiertas	30
<i>Figura N° 9</i> Análisis de Efectividad de Reclutamiento	31
<i>Figura N° 10</i> Análisis de Pruebas Utilizadas	32
<i>Figura N° 11</i> Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.1)	34
<i>Figura N° 12</i> Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.2)	35
<i>Figura N° 13</i> Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.3)	36
<i>Figura N° 14</i> Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.4)	37
<i>Figura N° 15</i> Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.5)	38
<i>Figura N° 16</i> Requerimiento de Personal de Gestor de Programación	48
<i>Figura N° 17</i> Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.1)	49
<i>Figura N° 18</i> Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.2)	50
<i>Figura N° 19</i> Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.3)	51
<i>Figura N° 20</i> Competencias Intelectuales	54
<i>Figura N° 21</i> Competencias Específicas	54
<i>Figura N° 22</i> Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.1)	56

<i>Figura N° 23</i> Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.2)	57
<i>Figura N° 24</i> Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.3)	58
<i>Figura N° 25</i> Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.4)	59
<i>Figura N° 26</i> Informe Psicolaboral de Nuevo Piloto	62
<i>Figura N° 27</i> Test de la Persona Bajo la Lluvia de Nuevo Piloto	63
<i>Figura N° 28</i> Test de Wartegg del Nuevo Piloto	64
<i>Figura N° 29</i> Cronograma de Inducción de Pilotos para la Obtención CAC	65
<i>Figura N° 30</i> Certificado de Capacitación CAC (p.1)	66
<i>Figura N° 31</i> Certificado de Capacitación CAC (p.2)	67
<i>Figura N° 32</i> Entrevista de Salida de un Personal Administrativo	68
<i>Figura N° 33</i> Análisis de Índice de Rotación de Personal del año 2015	69
<i>Figura N° 34</i> Encuesta de Clima Organizacional 2015	70
<i>Figura N° 35</i> Análisis de la Participación de Trabajadores de ECO	71
<i>Figura N° 36</i> Análisis de los Resultados de ECO por Dimensiones	73
<i>Figura N° 37</i> Análisis Comparativo de ECO según Área de Trabajo	74
<i>Figura N° 38</i> Análisis Comparativo de ECO entre Personal Administrativo y Piloto	75

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Carta de Consentimiento	82
Anexo N° 2 Hoja de Respuesta de Test de Wartegg	83
Anexo N° 3 Hoja de Respuesta de DISC	84
Anexo N° 4 Hoja de Respuesta de Maslach	85
Anexo N° 5 Hoja de Respuesta de Percepción del Riesgo	86
Anexo N° 6 Hoja de Respuesta de Raven	87
Anexo N° 7 Hoja de Respuesta de WAIS III (Construcción de Cubos)	88
Anexo N° 8 Formato de Inducción de Colaboradores	89



## INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de Gestión Humana se ha convertido en la fuente de apoyo para la gerencia general, debido a que se encarga del manejo del principal elemento diferenciador dentro de la organización, que es el capital humano; es decir, contar con el proceso de Gestión Humana en una organización es asegurar la atracción e incorporación de personal idóneo a la empresa, así como el adecuado manejo de las relaciones laborales que aportan al desarrollo de una cultura organizacional y al establecimiento de un apropiado clima laboral. Según Rodríguez (2007) Los recursos humanos lo forma las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores.

El primer capítulo del presente trabajo, se centra en los aspectos generales de la empresa, como la descripción misma de la institución, su Misión, Visión y Valores, así como, su ubicación geográfica y su contexto socioeconómico.

En el segundo capítulo se realiza una descripción general de la experiencia laboral en la empresa, así como el propósito del puesto y las funciones asignadas a desempeñar.

En el tercer capítulo se detalla la principal problemática en la experiencia realizada y el procedimiento que se realizó para obtener los resultados esperados.

En el cuarto capítulo se brindará las recomendaciones para las personas que ejercen en esta área que les servirá para su desarrollo profesional.

Finalmente se adjunta las referencias bibliográficas y los anexos utilizados como validez de la experiencia laboral realizada.

# 1 CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Lima Bus Internacional 1 S.A. Es una empresa concesionaria de buses, su actividad comenzó en el año 2010, como una de las cuatro empresas operadoras del Sistema Metropolitano de Lima, desde el inicio de la operación Lima bus ha obtenido un crecimiento ascendente a causa del compromiso de sus más de 600 colaboradores y gracias a la consolidación de alianzas estratégicas. Como organización cuenta con el firme propósito de aportar al cambio de vida de las personas. Lima Bus se destaca por su filosofía, la cual se basa en promover el bienestar de sus colaboradores.

La organización Lima Bus Internacional 1 S.A. cuenta con corredores exclusivos y unidades de gran capacidad para el rápido traslado masivo de usuarios. En la actualidad su flota es de 78 buses troncales y 57 alimentadores, que suman un total de 135 unidades.

La organización Lima Bus Internacional 1 S.A. extiende sus inversiones y se ha integrado al Transcaribe, Sistema de Transporte de Cartagena de Indias en Colombia, fortaleciéndose así como la primera empresa peruana que invierte en este rubro en dicha ciudad y de esta manera siendo parte en la movilización de 38 mil personas que diariamente transitan a través de este medio.

Lima Bus Internacional 1 S.A. tiene como principal motivación colaborar a mejorar la vida de sus trabajadores; muchos de sus actuales pilotos; es decir conductores, pertenecían al sistema informal de transporte, desde que iniciaron a ser parte de la familia de Lima Bus sus vidas han sufrido una transformación positiva, debido a que han experimentado seguridad, apoyo, compromiso y beneficios que favorecen tanto a ellos como a su familia. Por dicha razón, Lima Bus obtuvo la certificación de la Asociación de Buenos Empleados AMCHAM, por tercera vez consecutiva ABE, el cual destaca a la organización como una empresa comprometida en cumplir con todas las leyes laborales y de brindar un ambiente de buenas prácticas donde las personas son el elemento diferenciador. El principal objetivo de la recertificación de Lima bus es continuar contribuyendo en mejorar la optimización de sus recursos que favorezcan al crecimiento, desarrollo y generar un ambiente armonioso de más de sus 600 colaboradores.

El nombre de la organización es “Lima Bus Internacional 1 S.A”, su teléfono es 7170700. La Organización Funcional de la empresa Lima Bus es de la siguiente manera:

**a) Pilotos:**

El Piloto de Lima Bus Internacional se orienta a realizar la operación eficiente de transporte, con dinamismo, calidad, responsabilidad, seguridad y compromiso, destacándose por brindar una buena atención así como un adecuado servicio a los usuarios.

**b) Área de Operaciones:**

El equipo de profesionales que integran el área de Operaciones se encarga de planificar, gestionar, analizar y supervisar la operación de los buses con el fin de plasmar estratégicamente el requerimiento de los clientes.

**c) Área de Mantenimiento:**

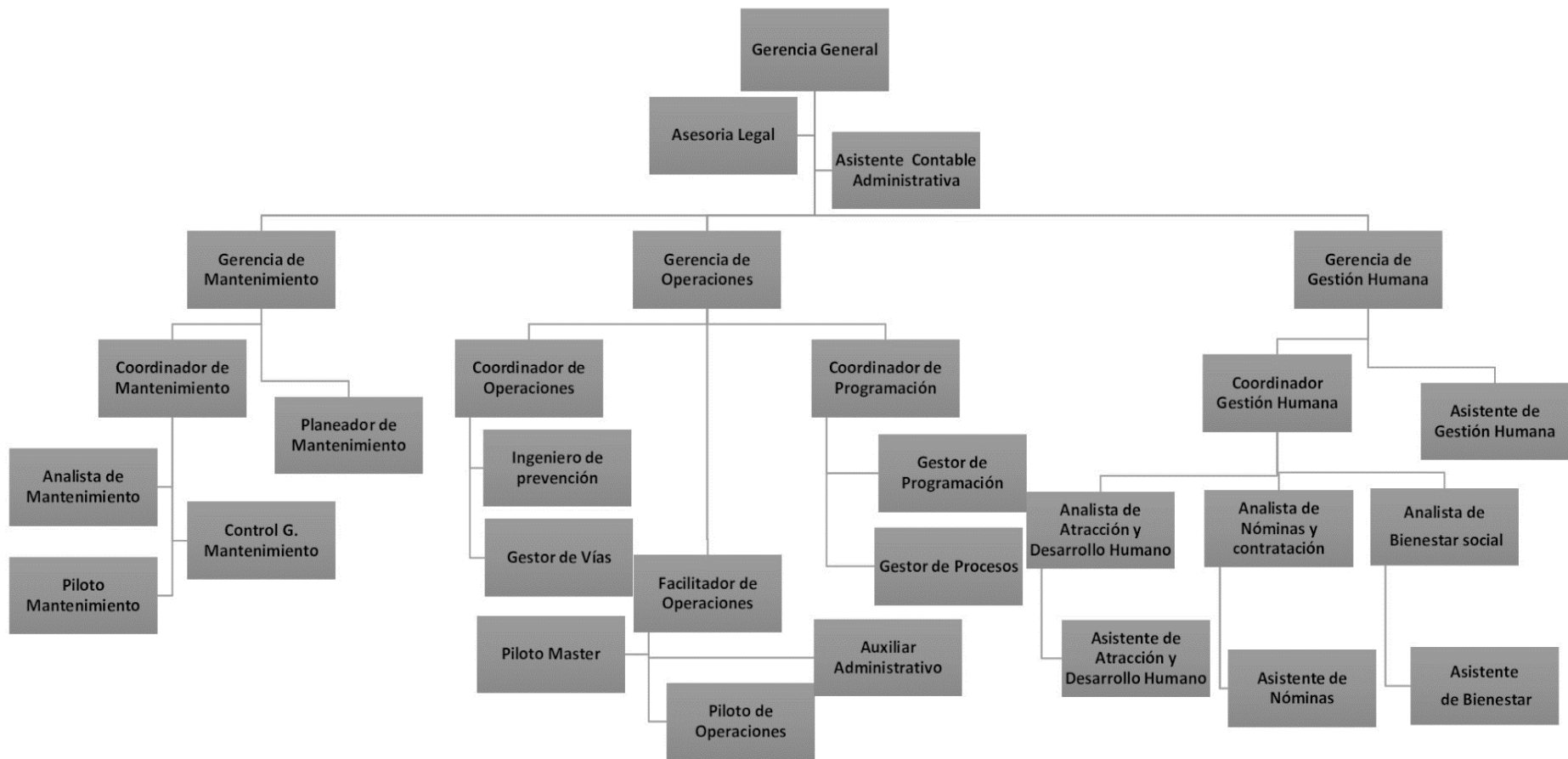
El área de Mantenimiento garantiza la operatividad de los buses para prestar el servicio en óptimas condiciones; así mismo, se encarga de realizar el sostenimiento técnico de las unidades, la limpieza integral y el abastecimiento de combustible, cumpliendo con los estándares de confiabilidad y seguridad.

**d) Área de Administración:**

El equipo de Administración y Finanzas de Lima Bus Internacional son profesionales especializados que se encargan de velar por los recursos económicos y materiales de la organización; así como, de brindar soporte a todas las demás áreas con respecto a la logística e infraestructura para el buen desarrollo de las actividades.

**e) Área de Comunicación Corporativa:**

El equipo de Comunicación Corporativa se encarga de planificar estrategias de comunicación interna y externa para Lima Bus, así mismo se orienta a fomentar un buen clima laboral motivando el diálogo entre los colaboradores a través de los diferentes medios de comunicación.



**Figura N° 1** Organigrama de Lima Bus Internacional 1. S.A.

## f) Área de Gestión Humana

El equipo de profesionales que conforma el área de gestión humana ó recursos humanos se orienta a asegurar los procesos que permiten el progreso integral de todos nuestros colaboradores, además se encarga de garantizar el constante aprendizaje, crecimiento y desarrollo que permita obtener los resultados esperados.

El área de Gestión Humana está conformado por los siguientes procesos, los cuales interactúan entre sí para alcanzar la meta propuesta.

- **Proceso de Atracción y Desarrollo Humano:**

Los profesionales que forman parte del proceso de atracción y desarrollo humano se orientan a reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el mejor talento humano que conforma el equipo de trabajo en la organización.

- **Proceso de Nómina y Contratación:**

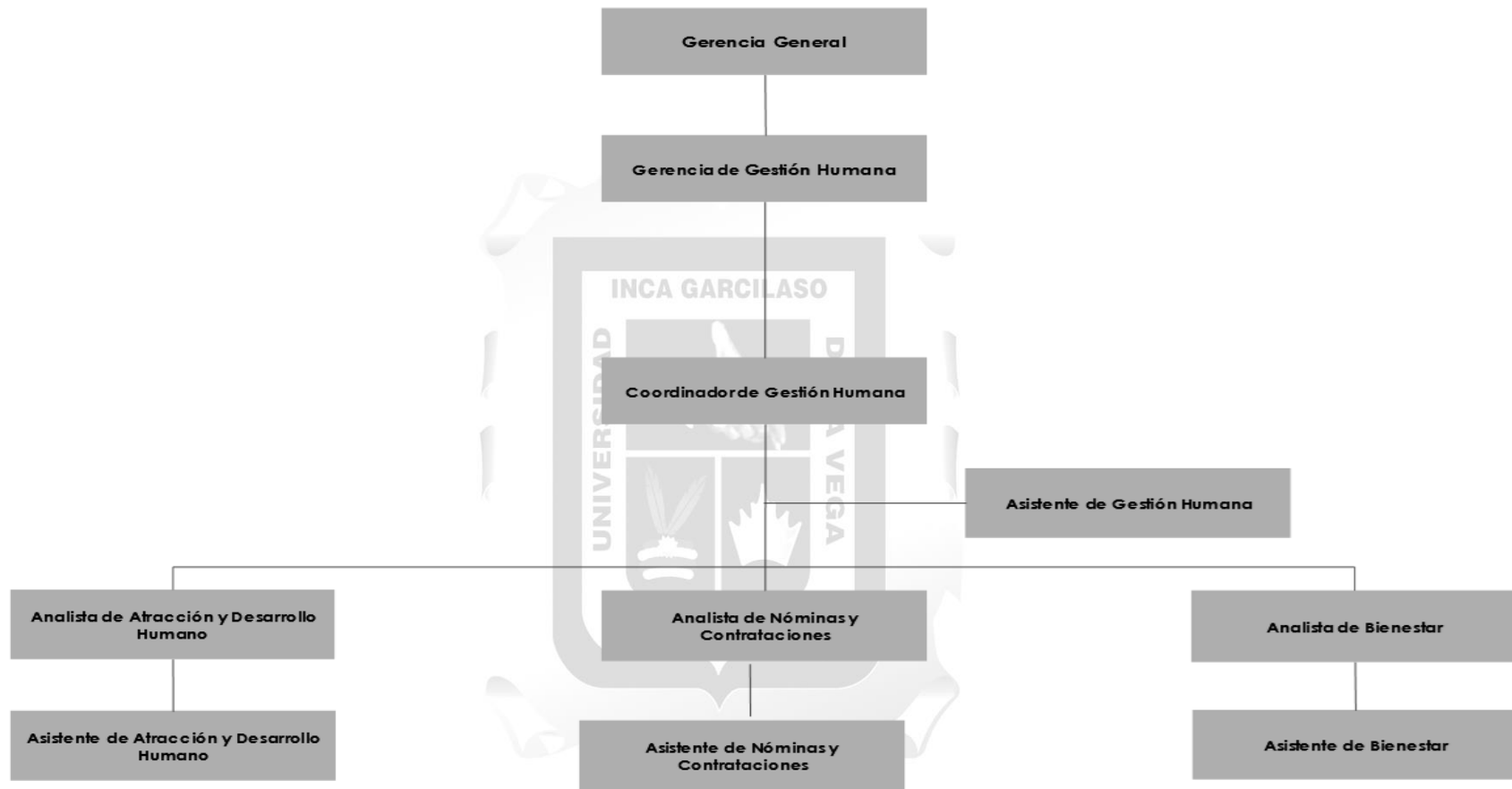
El trabajo realizado por los especialistas del proceso de nóminas y contratación se enfoca en el seguimiento de las incidencias de los trabajadores; es decir, control de asistencia, faltas, permisos, descansos médicos, renovación de contrato, pago de háberes y liquidación de beneficios sociales siguiendo los lineamientos establecidos de acuerdo a ley.

- **Proceso de Bienestar Social:**

Es el proceso mediante el cual se asiste al personal de la organización en relación a su bienestar integral y la de su familia, mediante visitas domiciliarias en caso de descanso médico, solicitud de préstamos, en caso de problemas económicos; por motivos de enfermedad de familiares directos, así mismo, se encarga de realizar actividades de integración para fechas festivas con la finalidad de fidelizar a los colaboradores en la organización.

En el equipo de profesionales que conforma el área de Gestión Humana se distingue por ser un grupo de trabajo orientado a brindar asistencia a los colaboradores a puertas abiertas, proporciona oportunidades de desarrollo, a partir de capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo; entre otros; así mismo brinda apoyo en caso de accidentes de trabajo, además se orienta a desarrollar un buen clima laboral de la organización.





**Figura N° 2** Organigrama del Área de Gestión Humana

Las Oficinas de Lima Bus Internacional se encuentran en el Segundo piso de las instalaciones del Patio Norte del Metropolitano, se cuenta con los siguientes ambientes:

- Sala de Recepciones
- Oficinas Administrativas
- Sala de Atención de Operaciones
- Sala de Reuniones
- Comedor
- Almacén
- Sala de Descanso
- Servicios Higiénicos

**Las características de su infraestructura son las siguientes:**

- Caseta de Vigilancia: Existen dos casetas que se encuentran ubicadas en el Patio Norte del Metropolitano.
- Oficinas de Protransporte. - Sede de Protransporte, donde se encuentra la oficina del Administrador de Patio.
- Área Administrativa.- Se encuentra ubicada en la parte de ingreso de Patio, aquí están las oficinas de cada uno de los consorcios, incluye además en el primer piso un amplio espacio para la cocina y comedor.
- Área de Mantenimiento.-Zona de talleres para el mantenimiento de la flota de buses.
- Gasocentro.-Estación donde se surten de combustible todos los buses del Sistema Metropolitano, se cuenta con doce surtidores siendo cuatro para cada uno de los consorcios.
- Centro de lavado.- Es una zona ecológica de lavado exclusiva para los buses articulados.
- Estacionamiento.- El estacionamiento se encuentra debidamente delimitado con un espacio para la ubicación de los buses de cada consorcio.

### 1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio que brinda la empresa Lima Bus Internacional 1 S.A. consiste específicamente en la movilización masiva de personas, es decir, servicio de transporte masivo a los usuarios a diferentes distritos de Lima Metropolitana.

El Sistema de Metropolitano se compone por un corredor troncal exclusivo el cual se organiza a través de buses troncales de linea regular y expresos, además de una red de buses alimentadores en los terminales.

El corredor troncal es el único en Lima Metropolitana, se demonian COSAC I, el cual quiere decir Corredor Segregado de Alta Capacidad, está ubicado estratégicamente en 38 estaciones y una extensión de 36 km, el recorrido del corredor es de norte a sur, conectando de esta manera 17 distritos de la ciudad; desde el distrito de Independencia en la Estación Naranjal hasta el distrito de Chorrillos en la Estación Matellini.

El Metropolitano se encuentra constituido por las siguientes Estaciones:

E. Naranjal, E. Izaguirre, E. Pacífico, E. Independencia, E. Los Jazmines, E. Tomás Valle, E. El Milagro, E. Honorio Delgado, E. Uni, E. Parque del Trabajo, E. Caquetá, E. Dos de Mayo, E. Quilca, E. España Sur, E. Central Grau, E. Nacional Sur, E. México.

E. Canadá Sur, E. Javier Prado Sur, E. Canaval y Moreyra Sur, E. Aramburú Sur, E. Domingo Orué, E. Angamos Sur, E. Ricardo Palma, E. Benavides Sur, E. 28 de Julio Sur, E. Plaza Flores Sur, E. Balta Sur, E. Bulevar Sur, E. Estadio Unión Sur, E. Escuela Militar Sur, E. Fernando Terán Sur, E. Rosario De Villa Sur, E. Matellini Sur.

En la actualidad hay diferentes tipos de servicios: Servicio Regular, Servicio Expreso y Servicio Super Expreso; entre los servicios regulares se encuentran: Con respecto al Servicio Regular se cuenta con: Regular A, Regular B, Regular C, Regular D.

Entre las principales Rutas Expreso, El Sistema Metropolitano cuenta con las siguientes: Expreso 1, Expreso 2, Expreso 3, Expreso 4, Expreso 5, Expreso 6, Expreso 7, Expreso 8, Expreso 9, con respecto al Servicio Super Expreso se cuenta con; Super Expreso, Super Expreso Norte, Super Expreso Comas.

Por otro lado, cuentan con los Servicios Alimentadores, los cuales son buses convencionales, se reunen en el terminan naranjal y tienen como utilidad transportar a los usuarios hasta las estaciones con el fin de tomar los servicios troncales.

El único medio de pago en el Sistema metropolitano se realiza a través de una tarjeta, el cual posee un chip y es recargable, en cada una de las estaciones se cuenta con lugares de recarga, existres tres tipos de tarjetas, entre ellas: Tarjeta General, Tarjeta Universitario y Tarjeta Escolar.

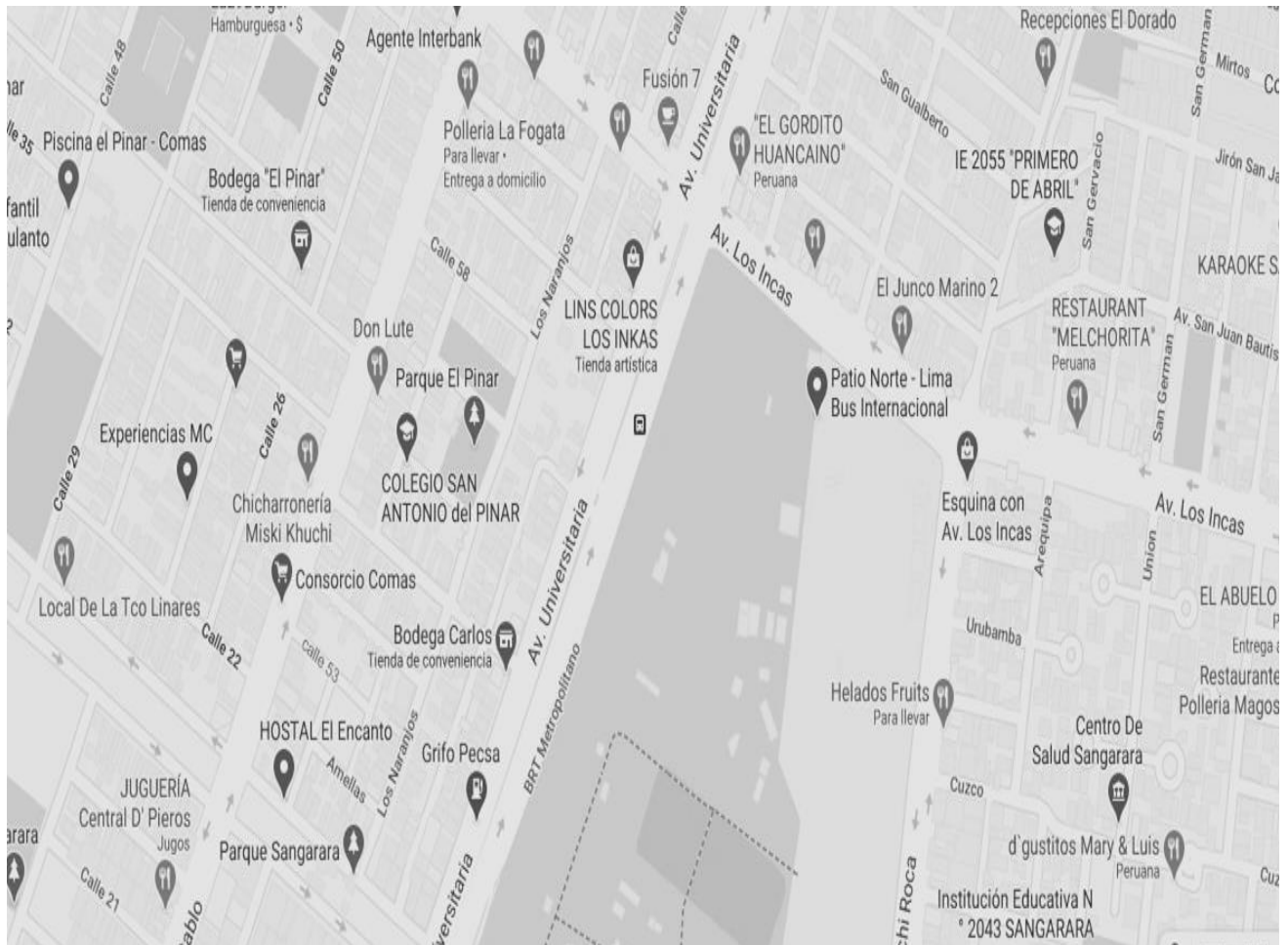
**Tabla N° 1**

*Tarifa de las Tres Categorías*

Ruta Troncal	Precio	Sistema Alimentador	Precio
Adulto	S/. 2.50	Adulto	S/. 1.00
Escolar	S/. 1.25 *	Escolar	S/. 0.50 *
Universitario	S/. 1.25 **	Universitario	S/. 0.50 **

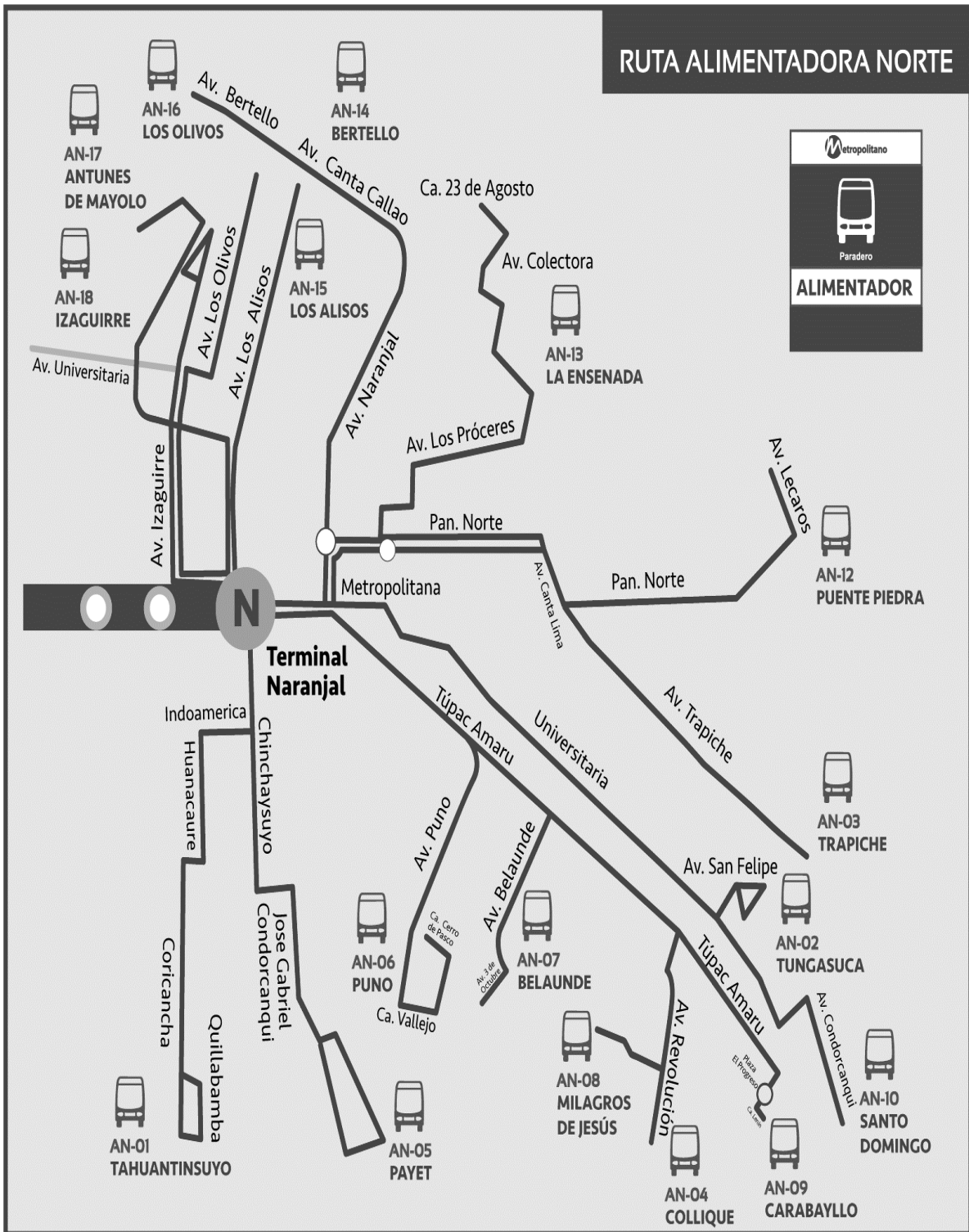
Se observa las tarifas de los servicios de bus troncal y alimentadores, en el caso de los policias, bomberos y personas con carnet de conadis, cuentan con una tarjeta especial para que se transporten.

### 1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO



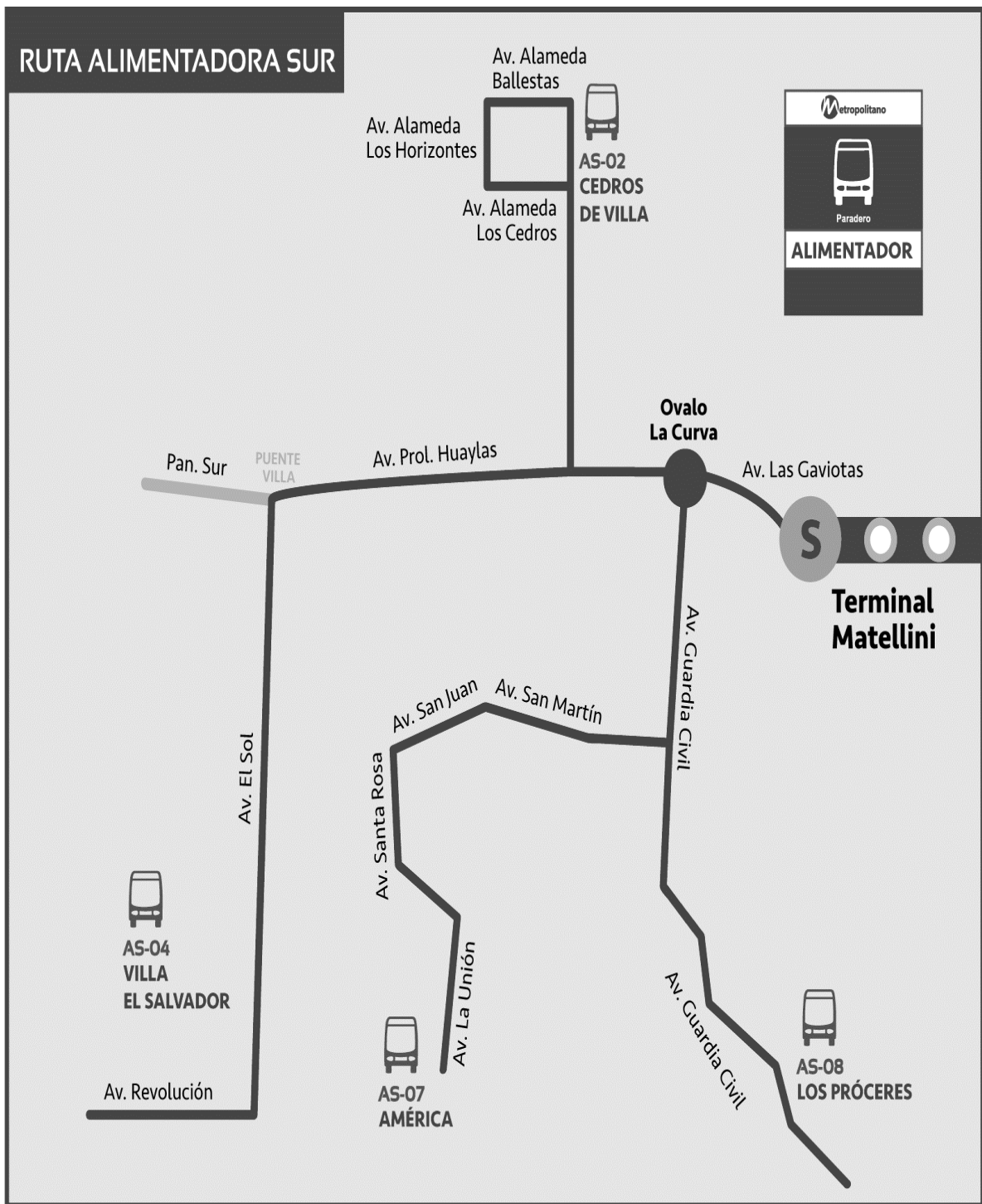
**Figura N° 3** Ubicación en el Mapa del Patio Norte

Se encuentra ubicado en Lima Norte, Av. Los Incas S/N Esq. Av. Universitaria, Cuadra 80, Comas - Lima, si se desea llegar a las instalaciones de Lima Bus Internacional utilizando el Sistema Metropolitano, la ruta a seguir seria la siguiente; usar el bus troncal de Sur a Norte y bajar en la Estación Naranjal, luego abordar el Alimentador Tungasuca y bajar en el paradero Los Incas en Comas



**Figura N° 4** Mapa de la Ruta Alimentadora Norte

Los Buses Alimentadores son de 10 y 12 metros y sirven para transportar a los usuarios desde puntos específicos hasta la Estación Naranjal Norte.



**Figura N° 5** Mapa de la Ruta Alimentadora Sur

Existen rutas alimentadoras con rutas especiales que tienen como recorrido el circuito de playa.

### 1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

El área de desempeño en esta empresa es la PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### 1.1.4 MISIÓN Y VISIÓN



**Figura N° 6.** Misión y Visión

En Lima Bus se considera que sus principales pilares para el logro de sus objetivos es continuar practicando activamente su misión y visión, lo cual les direcciona a seguir consolidándose como una empresa pionera en su rubro.



Lima Bus Internacional 1 S.A. cuenta con valores establecidos los cuales son las bases donde se desarrolla la organización.

## Tabla N° 2

### *Valores Organizacionales*

Compromiso	Nuestro compromiso es brindar un servicio seguro y de calidad, con los más altos estándares.
Liderazgo	Consolidamos nuestro liderazgo a través de la confianza de nuestros usuarios, colaboradores y socios estratégicos.
Gestión por Resultados	Nos fijamos metas desafiantes orientadas a obtener los mejores resultados y alcanzar nuestros objetivos.
Mejora Continua	Innovamos cada día para mejorar continuamente con el propósito de ofrecer un servicio de excelencia.

Lima Bus Internacional 1 S.A. considera que como organización, su motivación es apoyar al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, brindándoles un lugar seguro donde trabajar, que se destaque por ser un ambiente armonioso, en el cual el trabajador sienta que es parte de una familia y exprese sus inquietudes con libertad.

## 2. CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

### 2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Desde el año 2013 hasta el año 2016, se desarrolló la experiencia laboral en Lima Bus Internacional. en el área de Gestión Humana, ocupando el puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano, por aquella época existió una reforma en el transporte público, es decir, muchas empresas del rubro de transporte cerraron por motivo del auge que tuvo el Sistema de Metropolitano, lo cual originó el incremento de contratación de personal operativo y administrativo para cumplir con este nuevo proyecto.

El proceso de Atracción y Desarrollo Humano se orienta a realizar el reclutamiento y selección de personal operativo, en este caso pilotos, el cual es el nombre que se le brinda a los conductores en la organización, así como también de personal administrativo, el proceso de reclutamiento externo es beneficioso además de la cantidad de candidatos atraídos, debido al nivel de su calificación relacionado a sus conocimientos previos a la experiencia laboral.

Por otro lado; las fuentes de reclutamiento más usadas son: programa de referidos, bolsas de trabajo laboral, como computrabajo, aptitus y boomeran, tambien se realizan publicaciones en instituciones, universidades, anuncios en el periódico y redes sociales

El puesto con mayor demanda es el de Piloto, es decir el de conductor, debido a que el proceso es largo y constante con diferentes etapas eliminatorias, y tiene como duración hasta de un mes calendario, período en el cual el postulante no recibe retribución alguna, sino un bono al ingresar a la organización, además el salario propuesto por la organización no es atractivo en comparación a otras empresas dedicadas al transporte ya sea público, interprovincial, de carga pesada u otros.

Se presenta el procedimiento, donde se detalla cada una de las etapas a seguir en el transcurso de la a atracción, selección e incorporación masiva del puesto de Piloto; es decir de conductores.

**a. Requerimiento de Personal:**

Es el Formato donde se detalla la solicitud de personal por motivo de reemplazo, cese ó nueva vacante, por parte del jefe directo, con la aprobación de Gerencia General y Gerencia de Gestión Humana.

**b. Filtro Curricular:**

Es el proceso mediante el cual se evalúan los Cvs que llegan a las diferentes bolsas laborales, en caso de cumplir con los conocimientos previos y experiencia solicitada para el puesto el Cvs es seleccionado a la siguiente etapa.

**c. Reclutamiento:**

Es proceso mediante el cual se realiza las convocatorias, se llama vía telefónica a los postulantes previamente seleccionados y se les cita para una evaluación psicolaboral en una fecha y horario coordinado.

**d. Evaluación Psicológica (Pruebas Aplicadas):**

- Machover
- Warteg
- DISC
- BC (Batería para conductores: conocimiento general, orientación espacial, rapidez perceptiva y discriminación visual).
- Maslach Maslach Burnout Inventory (Agotamiento o cansancio Emocional)
- Prueba de Percepción del Riesgo.

**e. Entrevista Psicolaboral:**

En el desarrollo de la entrevista es muy importante debido a que el postulante brinda información sobre aspectos fundamentales como la cercanía a la empresa, se observan las actitudes hacia el trabajo como energía y dinamismo.

**f. Análisis e informes:**

El resultado se obtiene de interpretar las pruebas psicológicas aplicadas, así como las observaciones obtenidas durante la entrevista se coteja con los puntajes obtenidos en las pruebas técnicas que evalúan personalidad, percepción, rapidez perceptiva y con los resultados generales se toma la decisión final.

**g. Evaluación de manejo:**

A cargo del piloto master o instructor, incluye también la prueba final con Protransporte, los postulantes aprobados continúan con la siguiente etapa.

**h. Presentación de Documentos:** En esta etapa los postulantes deben de hacer entrega de los siguientes documentos:

- Certificado de Antecedentes Policiales (vigente) original y copia
- Certificado de secundaria completa original y copia
- Certificado libre de infracciones del SAT original
- Record de conductor original y copia
- Fotocopia de certificado de trabajo
- 04 fotocopias de la licencia de conducir
- 02 fotografías a color tamaño carnet (con el nombre en el reverso)
- Declaración Jurada de Domicilio
- 04 fotocopias del DNI con la última votación

**i. Examen Médico y Psicossensométrico:**

Se recibe la documentación de los postulantes previamente verificando que se encuentren vigentes y acorde a los criterios establecidos y se procede a coordinar la fecha y horario del examen médico. Cuando se confirma el resultado de apto o apto sin restricciones entonces el candidato entra a capacitación.

**j. Capacitación con Resultado Aprobatorio:**

Los postulantes deben de realizar una capacitación con el fin de conocer aspectos concernientes a sus labores a realizar, la capacitación tiene una duración de una semana.

**k. Acreditación ante Protransporte:**

Se coordina con la asistente administrativa para que realice el trámite correspondiente y obtener los códigos necesarios para que el piloto trabaje en el sistema del Metropolitano, cuando se emiten los códigos se solicita la fecha en la que estarán listos los fotochecks.

**l. Entrevista final:**

El encargado de realizar esta entrevista es el Coordinador de Operaciones a los postulantes finalistas, se le brinda los resultados de la evaluación psicotécnica y evaluación psicolaboral, para que realice el análisis de la información y finalmente decide si procede la incorporación de un nuevo colaborador.

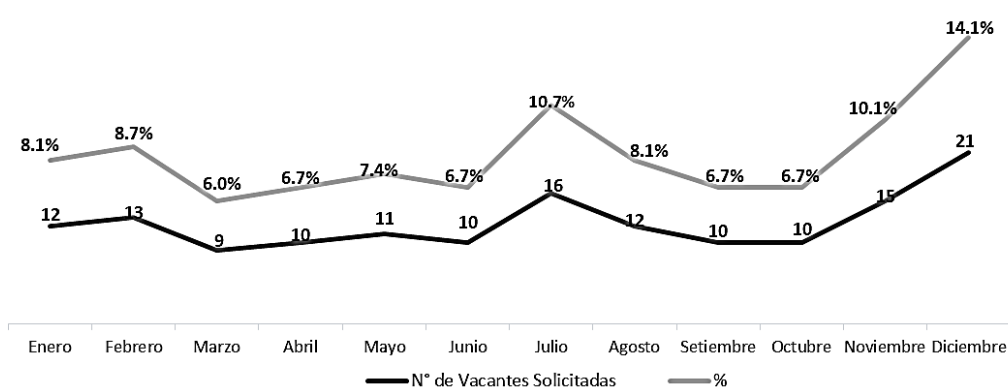
Se presenta análisis del proceso de Atracción y Desarrollo Humano, en el puesto de Piloto del período 2015.

**Tabla N° 3**

*Vacantes Solicitadas del Puesto de Piloto en el Año 2015*

Mes	N° de Vacantes Solicitadas	%
Enero	12	8.1
Febrero	13	8.7
Marzo	9	6.0
Abril	10	6.7
Mayo	11	7.4
Junio	10	6.7
Julio	16	10.7
Agosto	12	8.1
Setiembre	10	6.7
Octubre	10	6.7
Noviembre	15	10.1
Diciembre	21	14.1

N° de Vacantes Solicitadas para el año 2015, el planeamiento se realizó en coordinación con el Área de Operaciones en Diciembre del 2014.



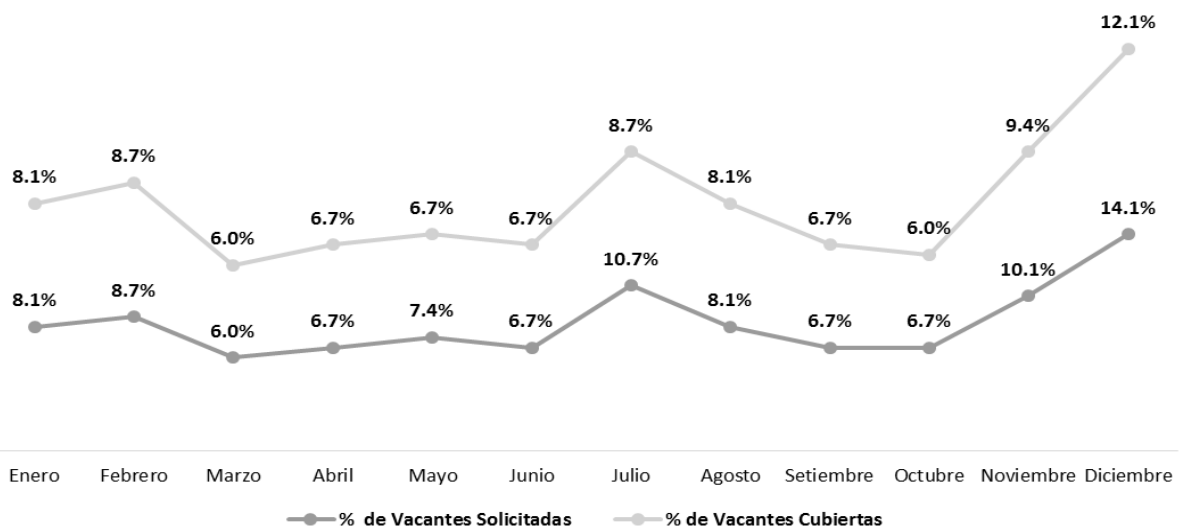
**Figura N° 7** Análisis de Vacantes Solicitadas

En el análisis se observa que en el año 2015, el mes donde se requirió un mayor número de vacantes para el puesto de Piloto, fue en el mes de Diciembre, donde se solicitó 21 Pilotos, el cual equivale al 14.1% del requerimiento anual.

**Tabla N° 4**

*Vacantes Solicitadas y Vacantes Cubiertas en el año 2015*

Mes	N° de Vacantes Solicitadas	N° de Vacantes Cubiertas
Enero	12	12
Febrero	13	13
Marzo	9	9
Abril	10	10
Mayo	11	10
Junio	10	10
Julio	16	13
Agosto	12	12
Setiembre	10	10
Octubre	10	9
Noviembre	15	14
Diciembre	21	18



**Figura N° 8** Análisis entre Vacantes Solicitadas y Vacantes Cubiertas

Los meses que se cubrieron menos vacantes fueron: en Julio con el 8.7% y en Diciembre con el 12.1% considerando que el motivo es la gran demanda de Pilotos por ser fiestas importantes en Perú.

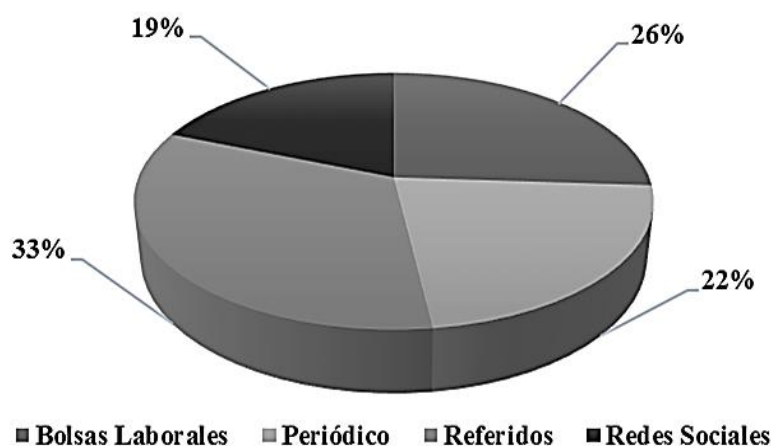
En el desarrollo del proceso de Atracción y Desarrollo Humano se utilizaron diferentes fuentes de reclutamiento para atraer al mejor talento, a continuación se muestra un análisis de las fuentes de reclutamiento más usadas en el período 2015.

**Tabla N° 5**

*Fuentes de Reclutamiento Utilizadas*

Fuente de Reclutamiento	N° de CV'S	% de Efectividad
Bolsas Laborales	26	26%
Redes Sociales	19	19%
Referidos	33	33%
Periódico	22	22%

Se detalla las fuentes de reclutamiento utilizadas en el proceso de Atracción y Desarrollo Humano para el puesto de Piloto en el período 2015.



**Figura N° 9** Análisis de Efectividad de Reclutamiento

En el análisis se observa que la fuente de reclutamiento con mayor efectividad es el el programa de Referidos obteniendo el 33% mientras que la fuente de reclutamiento con menos efectividad son las Redes Sociales obteniendo el 19% de efectividad.

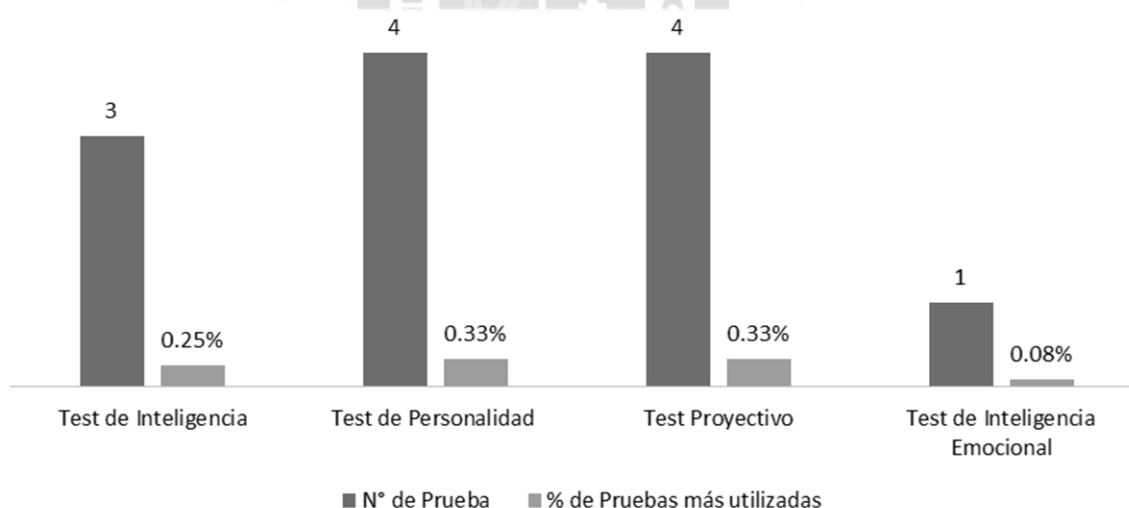
Las Pruebas Psicológicas son estrategias utilizadas en el proceso de Atracción y Desarrollo Humano, las cuales son: Test de Machover, Test del Hombre Bajo la Lluvia, Test de la Familia, 16PDF, Test de la Persona con Arma, Test del Árbol, Disc, WAIS III, Test de Wartegg, Test de Baron, Test de Domino, Test de Raven.

**Tabla N° 6**

*Pruebas Psicológicas más Utilizadas Según su Tipo*

Prueba Psicológica	N° de Prueba	% de Pruebas más utilizadas
Test de Inteligencia	3	0.25
Test de Personalidad	4	0.33
Test Proyectivo	4	0.33
Test de Inteligencia Emocional	1	0.08
		1.00

Las pruebas psicológicas más utilizadas se encuentran los Test de Personalidad, Test Proyectivo, Test de Inteligencia y Test de Inteligencia Emocional.



**Figura N° 10** Análisis de Pruebas Utilizadas

Entre las pruebas psicológicas más utilizadas en el año 2015 destacan los Test de Personalidad y los Test Proyectivos que presentan en ambos casos el 0.33% del total y los Test de Inteligencia Emocional ubicándose en el menos utilizado con el 0.08% del total.




## 2.1. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

De acuerdo al Manual de Funciones de la Organización Lima Bus Internacional S.A. las funciones son las siguientes:

- Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en base a las estrategias desarrolladas para tal fin.
- Realizar el levantamiento de perfiles de puesto, su validación final y su actualización en caso requiera.
- Ejecutar el análisis de índice de rotación de personal mensual y presentar indicadores de gestión.
- Asistir en el desarrollo y ejecución del plan anual de capacitación asegurando los recursos humanos y materiales necesarios, así como desarrollar la base de datos de capacitación.
- Realizar el seguimiento del programa de inducción general y específica para los nuevos colaboradores, asimismo brindará soporte para su ejecución.
- Aplicar la encuesta de Clima Laboral, tabular y analizar los resultados para la elaboración del informe técnico del estudio, estableciendo recomendaciones.
- Apoyar en el diseño, ejecución y seguimiento de los programas de mejora de clima laboral.
- Asistir en el desarrollo del diccionario de competencias de la organización a través de revisión de los perfiles, focus groups, entrevistas personales y otros, con la finalidad de implementar la evaluación de desempeño, evaluación de potencial, capacitación.
- Apoyar en el diseño y seguimiento de la técnica de evaluación de desempeño, formato de informe y formato de retroalimentación.
- Ejecutar la estrategia para el proceso de evaluación de potencial, lo cual incluye convocatoria, batería de pruebas psicológicas, assessment center, entrevista por competencias.
- Brindar apoyo en las actividades recreativas para potenciar la relación entre los trabajadores.

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004
		<b>Emisión:</b> 1/12/2014
		<b>Versión:</b> 03
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Asistente de Atracción y Desarrollo Humano</b>	
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión Humana</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[Gerencia de Gestión Humana] --- B[Coordinadora de Gestión de Personas]     B --- C[Analista de Atracción y Desarrollo Humano]     C --- D[Asistente de Atracción y Desarrollo Humano] </pre>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Analista de Atracción y Desarrollo Humano		
<b>MISION</b>		
Realizar seguimiento al Plan de Trabajo de Desarrollo Humano y ser Responsable del proceso de selección integral de pilotos brindando apoyo en los procesos de selección de colaboradores administrativos.		

**Figura N° 11** Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.1)

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004
		<b>Emisión:</b> 1/12/2014
		<b>Versión:</b> 03
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Asistente de Atracción y Desarrollo Humano</b>	
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión Humana</b>	
<b>FUNCIONES</b>		
<b>Descripción de la función</b>	<b>Frecuencia</b>	
Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en base a las estrategias desarrolladas para tal fin.	M	
Asistir en el desarrollo y ejecución del plan anual de capacitación asegurando personas y recursos, así como ampliar la base de datos de capacitación.	M	
Realizar el seguimiento del programa de inducción general y específica para los nuevos colaboradores, asimismo brindará soporte para su ejecución.	O	
Apoyar en la aplicación de la encuesta de Clima Laboral, así como en la implementación y seguimiento de los Planes de Acción.	A	
Apoyar en el diseño, ejecución y seguimiento de los programas de mejora de clima laboral.	M	
Asistir en el desarrollo del diccionario de competencias de la organización a través de revisión de los perfiles, focus groups, entrevistas personales y otros, con la finalidad de implementar la evaluación de desempeño, evaluación de potencial, capacitación.	A	
Apoyar en el diseño y seguimiento de la herramienta de evaluación de desempeño, formato de informe y formato de retroalimentación.	TM	
Realizar el levantamiento de perfiles de puesto, revisión y actualización en caso se requiera de acuerdo a necesidades.	BM	
Apoyar y Ejecutar la estrategia para el proceso de evaluación de potencial, lo cual incluye convocatoria, batería de pruebas psicológicas, assessment center, entrevista por competencias.	A	
Coordinar las publicaciones en diarios o canales online de las posiciones requeridas. Asimismo apoyar en la potenciación de fuentes de reclutamiento.	S/O	
Apoyar en la búsqueda de canales (externos) de atracción e identificación organizacional, con la finalidad de construir un proceso de marca empleador para la creación de valor (ferias laborales, talleres, videotecas, entre otros).	O	
SIGLAS: D= diario, ID= interdiario, S= semanal, Q=quincenal, O= ocasional, M=mensual, BM= Bimensual, TM= trimestral, CM= cuatrimestral, SM= semestral, A= anual.		

**Figura N°12** Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.2)



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Código:** GDH-F-004  
**Emisión:** 1/12/2014  
**Versión:** 03

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Asistente de Atracción y Desarrollo Humano</b>
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión Humana</b>


ESPECIFICACIONES DEL PUESTO									
<b>Profesión/Oficio</b>	Psicología								
<b>Nivel académico</b>	Secundaria		Técnico incompleto		Universitario incompleto		X		
	Técnico completo		Universitario completo	X	Bachiller		X		
	Titulado		Posgrado		Maestría				
<b>Conocimientos Técnicos requeridos</b>	Pruebas psicológicas, psicométricas y proyectivas Conocimientos de Entrevistas / Desarrollo Humano								
<b>En caso de Postgrado</b>				<b>En caso de Maestría</b>			<b>Apto para discapacitados</b>	SI	NO
<b>Experiencia requerida</b>	No requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años			
		X							
<b>Conocimientos Específicos (Software, Herramientas de Gestión, Idiomas, etc.)</b>				Nivel					
				Básico	Intermedio	Avanzado			
Excel					x				
Power point					x				
Word					x				
<b>Criterios adicionales (disponibilidad de horarios, zona de residencia, etc).</b>									

CONTEXTO	
<b>Relaciones Externas</b>	
<b>Organizaciones</b>	<b>Motivo de Contacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades, institutos</li> </ul>	Búsqueda canales de publicación de vacantes y/o participación en ferias laborales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones municipales o del estado</li> </ul>	Búsqueda canales de publicación de vacantes y/o participación en ferias laborales

**Figura N° 13** Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.3)

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004
		<b>Emisión:</b> 1/12/2014
		<b>Versión:</b> 03
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Asistente de Atracción y Desarrollo Humano</b>	
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión Humana</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores: consultoras, concesionaria periódico, Natclar, entre otros</li> </ul>	Coordinación de distintos servicios	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de RRHH</li> </ul>	Coordinación de diversos procesos de atracción y desarrollo humano.	
<b>Relaciones Internas</b>		
<b>Área / Puesto</b>	<b>Motivo de Contacto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los puestos de LBI</li> </ul>	Coordinación de diversos procesos de atracción y desarrollo humano.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y Desarrollo Humano.</li> </ul>	Incorporación, uniformes, contrato, etc.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> </ul>	Requerimientos, reserva espacios, atención postulantes, etc	
<b>Autonomía del Puesto</b>	<b>Marcar con "X"</b>	
Supervisión habitual: El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	X	
Nivel Intermedio		
Supervisión amplia: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.		

**Figura N° 14** Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.4)

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004		
		<b>Emisión:</b> 1/12/2014		
		<b>Versión:</b> 03		
<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente de Atracción y Desarrollo Humano			
<b>Gerencia /Proceso:</b>	Gestión Humana			
<b>COMPETENCIAS INTELECTUALES</b>				
<b>COMPETENCIAS INTELECTUALES</b>	<b>NIVELES</b>			
	1	2	3	4
Inteligencia General			X	
Capacidad de Análisis				X
Capacidad de Abstracción			X	
Rapidez y Destreza Visomotora				X
Razonamiento Lógico			X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>NIVELES</b>			
	1	2	3	4
Manejo de Emociones				X
Tolerancia al Trabajo Bajo Presión				X
Orientación a Resultados			X	
Organización del Trabajo			X	
Orientación al Cliente Interno				X

**Figura N° 15** Perfil del Puesto de Asistente de Atracción y Desarrollo Humano (p.5)

### **3. CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO**

#### **3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

En la actualidad el área de Gestión Humana ó más conocida como Recursos Humanos ocupa un lugar primordial y esencial para el desarrollo de una organización debido a que su participación afecta a la productividad de los colaboradores quienes son el elemento principal.

##### **a) Gestión Humana**

Para Núñez, Guerra y Martínez (2019), es entendida como una gestión que pertenece a una unidad organizacional y que posee una disciplina científica, el cual emplea diferentes métodos para abordar su estudio, como distintos modelos teóricos que va desde los enfoques de gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje, ocupando el factor humano un lugar que es primordial y protagónico en el campo organizacional.

A su vez se habla, que la gestión humana apareció como parte de un sistema de aprendizaje, en el que tuvo inherencia el desarrollo político y tecnológico de la gerencia en el ámbito moderno, para así poder potenciar el conjunto de competencias necesarias que deben tener los trabajadores para enfrentar los nuevos retos que exigen cada uno de los puestos de trabajo en las organizaciones competitivas como tal. (Chiavenato, 2002).

##### **b) Importancia de Gestión Humana**

Según Vecino (2012) plantea que es de vital importancia la gestión humana en las empresas ya que es considerado como un área de apoyo gerencial, con respecto al manejo de la relaciones de trabajo, clima laboral y la de mantenerlo en equilibrio.

Asimismo, la gestión humana es importante porque facilita que las empresas cuenten con un personal idóneo, que tengan un excelente desempeño, y también aporten a la realización de la estrategia establecida del negocio y para esto es necesario que el factor humano desarrolle las competencias que incrementen la productividad y rentabilidad de la empresa (Vecino, 2012).

##### **c) Levantamiento del Perfil del Puesto**

Consiste en definir e identificar aquellas funciones y actividades de cada trabajador en función del cargo que realiza en la industria. Con esto se alcanza a establecer las

expectativas del solicitante, en relación al puesto (Herrera y Loaisiga, 2019).

#### **d) Reclutamiento de Personal**

Es considerado como una técnica que busca atraer personas que sean potencialmente preparados y asimismo sean capaces de situarse en distintos puestos dentro de la industria. En sí, este es un sistema de información a través del cual las empresas divulgan y ofrecen al mercado laboral distintas oportunidades de empleo. Para que el reclutamiento sea considerado como eficaz, este debe atraer una cantidad suficiente de posibles candidatos para suministrar de modo adecuado al siguiente proceso que es la selección de personal (Chiavenato, 2000).

#### **e) Tipos de Reclutamiento (Interno y Externo)**

Entre los diferentes tipos de reclutamiento se dan el interno y el externo. En cuanto al interno es cuando, al momento de manifestarse la vacante, la industria intenta cubrirla con su propio personal, entre los cuales se dan a través de un ascenso. En cambio el externo se da cuando la compañía decide cubrir su vacante con personal externo, y es aquí donde la industria recurre a distintas técnicas de reclutamiento para que los candidatos participen en el proceso de búsqueda (Chiavenato, 2000).

#### **f) Selección de Personal**

Según López (2010) la define como aquel procedimiento para ubicar a las personas para un puesto determinado, mediante técnicas que permitan la elección del individuo óptimo para el cargo.

#### **g) Selección de Personal por Competencias**

Es el proceso donde se involucran los distintos niveles de la empresa con el fin de escoger a la persona idónea, tomando en cuenta su capacidad de adaptación y potencial.

En sí, la selección de individuos por competencias es una temática que es muy reciente que tiene cautivado a muchas organizaciones hoy en día, que desean asegurarse de contar con individuos calificados y competentes, por lo tanto esta orientado a seleccionar a personas por sus distintas competencias según requiera el cargo (López, 2010).



## **h) Importancia de Selección de Personal por Competencias**

Según Corral (2007) indica que la selección de individuos por competencias viene a representar un proceso primordial y clave dentro de las compañías, ya que supone que es la principal fuente de ingreso y movimientos internos de distintos profesionales que poseen las competencias genéricas y técnicas que apoyaran a la empresa en su proceso productivo. Por lo tanto, la gestión humana ahora tiene más que nunca la responsabilidad de ubicar personas que tengan las competencias requeridas en el cargo y esto lleve a aumentar el desempeño laboral y el rendimiento en su puesto de trabajo.

### **i) Pruebas Psicológicas**

Según Carvalho (2017) son un medio de evaluación, que pueden ser un examen que se realiza a cabo con el propósito de comprobar algo determinado en el individuo. Por lo tanto las pruebas psicológicas, tienen el fin de evaluar la salud mental de las personas que están en un proceso de selección, donde el desarrollo y su interpretación de dichas pruebas deben ser ejecutadas por un especialista en psicología o área a fin.

### **j) Test de Wartegg**

El Test de Wartegg es una prueba proyectiva, al igual que el test de Roscharch, en este tipo de prueba se interpreta un conjunto de manchas de tinta sobre ciertas láminas blancas para poder diseñar una imagen que sea coherente a partir del estímulo de gran ambigüedad, lo que facilita al evaluador poder inferir aquellos aspectos relacionados con la personalidad del individuo.

Este tipo de prueba es muy usado en los procesos de selección de personal, a menudo sujeta a determinados criterios y requisitos que son definidos de antemano. Para esto se necesita del dibujo de ocho figuras que son diferentes a fin de que no se valore la calidad técnica; sino que se observe el significado implícito de aquellos trazos, el empleo del espacio y la conformación de elementos que son gráficos.

### **k) Test de Machover**

Es un tipo de prueba gráfica en el cual se evalúa determinados rasgos que permiten establecer la personalidad del candidato en el proceso de selección.

En este tipo de prueba se le pide al individuo que dibuje una persona, y a partir de allí se va realizando ciertas preguntas para hondar en su personalidad y el entrevistador va ir valorando ciertos aspectos necesarios para el cargo.

**l) Test de la Persona Bajo la Lluvia**

Esta prueba está clasificada como un test proyectivo gráfico, que consiste en hacer un dibujo y una narración de una persona que está en presencia de la lluvia, su empleo permite obtener información a corto plazo sobre el funcionamiento mental del individuo.

**m) Test de DISC**

Sirve para evaluar cómo se relaciona un individuo con su entorno, aquí se trata de uno de los recursos más comprensibles y fáciles de aplicar en las industrias, ya que, se puede aplicar para cumplir diferentes tipos de propósitos, desde la integración de un equipo que sea eficiente hasta la elaboración de diferentes estrategias del área que se requiera la personalidad de los posibles candidatos seleccionados.

**n) Test de Raven**

Es considerado como una prueba que mide la capacidad intelectual mediante la habilidad de reconocer la secuencia lógica en determinados cambios de una serie de figuras, donde se busca entender los patrones y las reglas que se repiten a lo largo del test y que brindara resultados que mejoren rápidamente en el individuo.

**o) Test de Maslach**

Está integrado por veintidos ítems en base a afirmaciones, referente a los sentimientos y actitudes de la persona a ser evaluada. Dicho test busca evaluar la repetición y el vigor con la que se sufre el Burnout, tomando en consideración el debilitamiento o cansancio emocional de la persona, lo que puede ayudar al entrevistador a visualizar ciertos aspectos del hombre.

**p) Test de WAIS III**

Es un test de índole psicométrico desarrollado, que está orientado a la comprensión verbal, razonamiento perceptivo, memoria de trabajo, velocidad de procesamiento y cociente intelectual total. Este test es muy valioso en los procesos de selección porque permite estudiar a cada uno de los candidatos que posiblemente desempeñaran el cargo.

#### **q) Assessment Center**

Según Olaz (2011) manifiesta que esto es un centro de selección que tienen una serie de ejercicios que se aplican, prueban las habilidades de los candidatos que se requieren para una vacante en una industria específica. En este caso viene hacer uno de los métodos más confiables a la hora de medir y conocer aquellas aptitudes de los candidatos que pueden postularse para una vacante. Los assessment centers son vistos en las empresas como un método de selección justo, ya que permite proveer de oportunidades que son equitativas para todas las personas que están participando en un proceso de selección para una vacante.

#### **r) Test de Percepción del Riesgo**

Según Carbonell y Siam (2010) señalan que este tipo de test busca visualizar como la persona tiene la habilidad de detectar, identificar y reaccionar ante un escenario de riesgo, donde la persona debe ser capaz de tomar decisiones. A partir de esto este tipo de test es crucial para medir en los candidatos su reacción frente a un posible riesgo en su puesto de trabajo.

#### **s) Informe Psicolaboral**

Según Boso (2012) manifiesta que el informe psicolaboral es considerado como la comunicación de forma escrita, confidencial y científica que lleva un profesional en el área de psicología acerca de aquellos resultados que se obtienen de un proceso de intervención de forma psicológica en el ámbito laboral ; que puede ser individual, grupal u organizacional, para luego entregarlo al responsable de la gestión humana de la empresa, con el fin que sea un instrumento informativo que sirva al momento decisorio de candidatos.

#### **t) Inducción de personal**

Para Chiavenato (2002) es entendido como un proceso que se lleva a cabo en las compañías con el fin de brindar orientación y supervisión a los empleados cuando ingresan, todo esto para una mejor adaptación a su nuevo puesto de trabajo y crear un sentido de pertenencia en la organización, lo que conllevará a traducirse en un desempeño superior y de correr un menor riesgo de que el nuevo empleado se retire durante los primeros días en su puesto de trabajo.

#### **u) Capacitación de Personal**

Para Chiavenato (2002) la define como aquel proceso de corto o media plazo aplicado de forma sistemática y organizada, donde los individuos adquieren un conjunto de conocimientos, adquieren habilidades y desarrollan las competencias según los objetivos trazados.

#### **v) Entrevista de Salida**

Según Reynoso (2018) plantea que la entrevista de salida es considerada como algo nuevo que es innovador que todavía no todas las industrias lo aplican, en este tipo de entrevista se le plantearán al ex trabajador las razones que lo han llevado a retirarse de la compañía, con el propósito de conocer mejor su decisión y sus motivos, y así poder aprender de cara a futuras situaciones que este ocurriendo a nivel laboral. Es responsabilidad de gestión humana que debe llevar registros del porque se retiran sus trabajadores con el fin de que luego se diseñen estrategias de retención.

#### **w) Índice de Rotación**

Según Chiavenato (2002) plantea que el índice de rotación de personal busca medir la relación entre los empleados que se incorporan a un equipo organizacional y los que se deciden marcharse de ella, es decir, aquí se puede visualizar el porcentaje de altas y bajas en relación la cantidad de empleados en un tiempo determinado.

#### **x) Clima Laboral**

Chiavenato (2002) señala que el clima laboral está referido el medio interno de una organización la cual posee una atmosfera psicológica que le caracteriza como tal; por su parte Litwin y Stringer, (1968) lo definen como aquella atmosfera donde el hombre es capaz de percibir el sistema formal de la organización, el estilo informal del cuerpo directivo y sobre aquellos factores que pueden influir en el, tales como sus actitudes, creencias, valores y motivaciones.

### 3.2. ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

#### Caso N° 1

En el año 2015 existió una gran demanda del Sistema Metropolitano y el requerimiento del puesto de Piloto se solicitó durante todo el año; por tal motivo surgió la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo con el objetivo de que brinde apoyo al área de operaciones en este caso en la programación de los buses; troncales y alimentadores. Así mismo, el área de operaciones realizó el requerimiento de personal considerando los siguientes criterios:

- Puesto: Gestor de Programación
- Carrera: Titulado en Ingeniería de Sistemas
- Trabajo en el rubro: Mínimo 2 años
- Disponibilidad: Para trabajar en horario rotativo
- Capacidades Específicas: Capacidad de Análisis, Trabajo en Equipo, Solución de Conflicto, Iniciativa y Orientación a Resultados

Por tal motivo se inició el proceso de reclutamiento interno en el cual estuvo constituido por las siguientes etapas:

**Tabla N° 7**

*Etapas de Reclutamiento Interno del Proceso de Gestor de Programación*

1 era Etapa	Publicación Interna de la Oferta Laboral
2da Etapa	Análisis Curricular Interno
3era Etapa	Evaluación Técnica
4ta Etapa	Evaluación Psicolaboral
5ta Etapa	Entrevista Final

Los Gerentes de cada área de la organización motivaron a su personal que cumplen con los requisitos solicitados a participar en el proceso de reclutamiento interno del puesto de gestor de programación, participaron 9 colaboradores quienes siguieron las etapas descritas; sin embargo ninguno cumplía con las competencias específicas requeridas para la vacante.

Asimismo se realizó el reclutamiento externo con el objetivo de conseguir el perfil requerido, se utilizaron en este caso las bolsas laborales como: Computrabajo, Aptitus, Periódico el Comercio y se siguieron las siguientes etapas:

**Tabla N° 8**

*Etapas de Reclutamiento Externo del Proceso de Gestor de Programación*

1 era Etapa	Publicación en las Bolsas Laborales
2da Etapa	Filtro Curricular Externo
3era Etapa	Evaluación Técnica
4ta Etapa	Evaluación Psicolaboral
5ta Etapa	Entrevista Final

Continuando con el proceso del puesto de gestor de programación se realizó el reclutamiento y selección externa, se presentaron aproximadamente 55 postulantes y realizaron cada una de las etapas establecidas.

A pesar de que ingresaron en dos ocasiones personal para el puesto de Gestor de Programación; en ninguno de los casos cumplieron con las expectativas y exigencias para su permanencia en la organización. Por tal motivo y con el objetivo de cumplir con los tiempos establecidos para cubrir la vacante, el proceso de Atracción y Desarrollo Humano plantea reestructurar el Perfil del puesto de Gestor de Programación en los siguientes criterios:

- Puesto: Gestor de Programación
- Carrera: Técnico en Computación e Informática
- Experiencia: 1 año de Experiencia como técnico de computación
- Disponibilidad: Para trabajar en horario rotativo
- Competencias Intelectuales: Inteligencia General, Criterio y Sentido Común, Rapidez y Destreza Visomotora, Capacidad Intelectual.
- Competencias Personales: Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Tolerancia a la Presión, Comunicación Efectiva, Organización y Planificación.

Se coordinó una reunión extraordinaria con la Gerencia General y con el Gerente de Operaciones, donde el proceso de Atracción y Desarrollo Humano especificó que por motivo de que hasta la fecha la vacante no había sido cubierta satisfactoriamente y que se contaba con los tiempos limitados, se tenía que reestructurar el proceso de atracción y selección del puesto de Gestor de Programación. Para ello se implementó, la estrategia de Selección por Competencias donde se buscó ir más allá de un proceso regular; es decir se orientó a examinar la experiencia y conocimientos previos de los candidatos, además de evaluar sus habilidades técnicas y habilidades personales específicas, las cuales aportarán valor agregado para el óptimo desempeño en el puesto.

**Tabla N° 9**

*Reestructuración del Proceso de Gestor de Programación*

Etapa	Procedimiento
1°	Requerimiento de Personal
2°	Perfil del Puesto
3°	Publicación en Bolsas Laborales
4°	Evaluación Técnica
5°	Evaluación Psicolaboral
6°	Entrevista Por Competencias
7°	Entrevista Final

Se realizó la reestructuración del proceso de Gestor de Programación, se siguieron las diferentes etapas establecidas.

Se expondrá cada uno de los pasos y las estrategias implementadas en el logro de cubrir la vacante del puesto de Gestor de Programación:



- a) **Requerimiento de Personal:** El área de operaciones realizó modificaciones en el requerimiento de personal, sobre todo en el aspecto de educación y experiencia laboral con el objetivo de ser más efectivo el proceso de incorporación.

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL															
El presente formato deberá ser llenado en forma clara y precisa por el solicitante.															
Nombre y cargo de quien solicita:						Gerente de Operaciones									
Cargo solicitado:						Gestor de Programación						N° de vacantes:		1	
Fecha de solicitud:			10 6 2015			Contrato a plazo			DETERMINADO			X		INDETERMINADO	
Duración:			12 meses			ADMINISTRATIVO			X		OPERATIVO				
TURNO DE TRABAJO:			FIJO			X			ROTATIVO			HORARIO: Lun-Vie			
Fecha en la que se requiere colaborador apto para iniciar labores:						20		8		2015					
MOTIVO DE REQUERIMIENTO:															
Creación de cargo				Aumento de operaciones				Reemplazo				X			
Observaciones: <i>Persona que soporte el trabajo bajo presión.</i>															
PERFIL DEL PUESTO															
Misión del puesto:		Planeacion y Elaboracion de la Programacion de Pilotos para la Operación respetando las politicas de LimaBus Internacional 1 S.A.													
Principales funciones:		Calculo del kilometraje programado.													
		Planeacion, elaboracion y publicacion de la programacion.													
		Actualizacion y analisis de la informacion de la operación.													
		Vacaciones y Capacitaciones CAC.													
Profesión/Oficio:		<i>Técnico de Computación e Informática, Bachiller de Ingeniería de Sistemas</i>													
Nivel academico:		Secundaria			Tecnico			X			Bachiller			X	
		Estudiante S.			Egresado U.			X			Titulado			Maestría	
Conocimientos Requeridos		MS Excel Avanzado: Tablas Dinamicas, Formulas, Graficos Dinamicos. Manejo de exploradores de internet como usuario.													
Experiencia requerida:		1 año en cargos o procesos similares													
Criterios Adicionales:		Conocimiento de Microsoft Office Avanzado													
Remuneración:		2000 soles, aplica según conocimiento y experiencia													
FIRMAS AUTORIZADAS		GERENTE DE PROCESO:													
		GERENTE DE GESTIÓN HUMANA:													
Motivo: Reemplazo															
Fecha de Inicio: 20 de Agosto. 2015															

**Figura N° 16** Requerimiento de Personal de Gestor de Programación



b) **Levantamiento de Perfil:** Se formalizó una reunión con la Gerencia solicitante, se realizaron cambios con el objetivo de reclutar y seleccionar al personal idóneo.

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b> GDH-F-004			
			<b>Emisión:</b> 11/06/2015			
			<b>Versión:</b> 03			
<b>Nombre del Puesto:</b>		<b>Gestor de Programación</b>				
<b>Gerencia /Proceso:</b>		<b>Gestión de Operaciones</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>						
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>						
 <pre> graph TD     A[Gerente de Operaciones] --&gt; B[Coordinación de Programación]     B --&gt; C[Gestor de Programación]         </pre>						
<b>REPORTA A:</b>		<b>SUPERVISA A:</b>				
Coordinador de Programación						
<b>MISION</b>						
Entregar la programación semanal de pilotos y buses con un 100% de confiabilidad y fiabilidad con el objetivo de cumplir con el requerimiento de pro transporte.						
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>						
<b>Profesión/Oficio</b>	Computación Informática /Ingeniería de Sistemas / Ingeniería de Transportes					
<b>Nivel académico</b>	Secundaria		Técnico incompleto	Universitario incompleto	X	
	Técnico completo	X	Universitario completo	Bachiller	X	
	Titulado	X	Posgrado	Maestría		
<b>Conocimientos Técnicos requeridos</b>	Curso básico de Estadística, Conocimiento de Microsoft Office a Nivel Avanzado					
<b>En caso de Postgrado</b>	<b>En caso de Maestría</b>		Seguridad Industrial	<b>Apto para discapacitados</b>	SI	NO
					X	
<b>Experiencia requerida</b>	No requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
		X				
<b>Conocimientos Específicos (Software, Herramientas de Gestión, Idiomas, etc.)</b>				<b>Nivel</b>		
				Básico	Intermedio	Avanzado
WORD				X		
EXCEL						X

**Figura N°17** Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.1)



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Código:** GDH-F-004  
**Emisión:** 11/06/2015  
**Versión:** 03

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gestor de Programación</b>
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión de Operaciones</b>

POWER POINT		X	
<b>Criterios adicionales (disponibilidad de horarios, etc).</b>	Tiempo completo, vivir en Lima Norte		

CONTEXTO	
<b>Relaciones Externas</b>	
<b>Organizaciones</b>	<b>Motivo de Contacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro transportes</li> </ul>	Coordinar la programación semanal.
<b>Relaciones Internas</b>	
<b>Área / Puesto</b>	<b>Motivo de Contacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador de Operaciones</li> </ul>	Consultas sobre las suspensiones y requerimientos de pilotos para la operación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Gestión de Operaciones</li> </ul>	Coordinar modificaciones en la programación de horario a pilotos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planner de Mantenimiento</li> </ul>	Coordinar la cantidad y tipo de buses que se asignarán a la programación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analista de Bienestar Social</li> </ul>	Coordinar el envío y recepción de matriz de solicitudes, descansos médicos, etc
<b>Autonomía del Puesto</b>	Marcar con "X"
Supervisión habitual: El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	X
Nivel Intermedio	
Supervisión amplia: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	

**Figura N°18** Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.2)



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Código:** GDH-F-004

**Emisión:** 11/06/2015

**Versión:** 03

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gestor de Programación</b>
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gestión de Operaciones</b>

<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>COMPETENCIAS INTELECTUALES</b>	<b>NIVELES REQUERIDOS</b>			
	1	2	3	4
Inteligencia General				X
Capacidad de Análisis				X
Capacidad de Abstracción				X
Rapidez y Destreza Visomotora				X
Razonamiento Lógico				X

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>NIVELES REQUERIDOS</b>			
	1	2	3	4
Anticipación y Planificación de Situaciones				X
Trabajo en Equipo			X	
Tolerancia al Trabajo Bajo Presión			X	
Comunicación Efectiva			X	
Orientación a Resultados				X

**Figura N°19** Perfil del Puesto de Gestor de Programación (p.3)

c) **Evaluación Psicolaboral:** En el desarrollo del proceso de Gestor de Programación, se utilizaron las siguientes pruebas psicológicas para evaluar cada una de las competencias. A continuación se detalla cada una de ellas.

**Tabla N° 10**

*Test Psicológicos Utilizados*

Tipo de Test Psicológico	Prueba
Test Proyectivo	Test de Wartegg
	Test de Machover
	Test de La Persona Bajo la Lluvia
Test de Personalidad	DISC
Test de Inteligencia	Test de Raven
	WAISS III
Evaluación de Pruebas Situacionales <small>1964</small>	Assessment Center

Se realizó la publicación de la oferta laboral en los diferentes medios de reclutamiento, se obtuvo aproximadamente 65 curriculums de los cuales según análisisi curricular, 23 postulantes cumplan lo solicitado en el requerimiento. Se les citó a los postulantes a una evaluación psicolaboral masiva, donde se le aplicó las pruebas mencionadas, según los resultados los finalistas pasarán a la siguiente etapa que será la entrevista por competencias.

## INFORME PSICOLABORAL

Nombre Completo: XXX

Edad: 26 años

Puesto: Gestor de Programación

Motivo de Evaluación: Selección Externa

Fechas de Evaluación: 21/08/15

Evaluadora: Erika Vanessa Diaz Medina

### **Conclusiones Generales:**

Según el análisis global de la evaluación psicológica se concluye que Nelson Sanchez Esparza es considerado APTO para el puesto de Gestor de Programación. Del mismo modo el candidato es categorizado de la siguiente manera:

Candidato es de Categoría: **B**

**A:** El candidato cumple por encima de lo esperado el perfil del puesto.

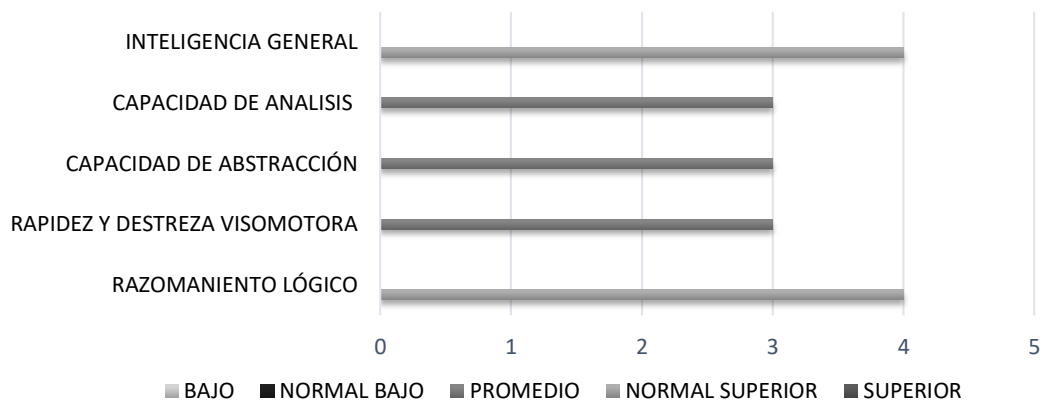
**B:** El candidato cumple dentro de lo esperado el perfil del puesto.

**C:** El candidato no cumple con las características del perfil del puesto.

Asimismo validamos lo anteriormente expuesto por las siguientes razones

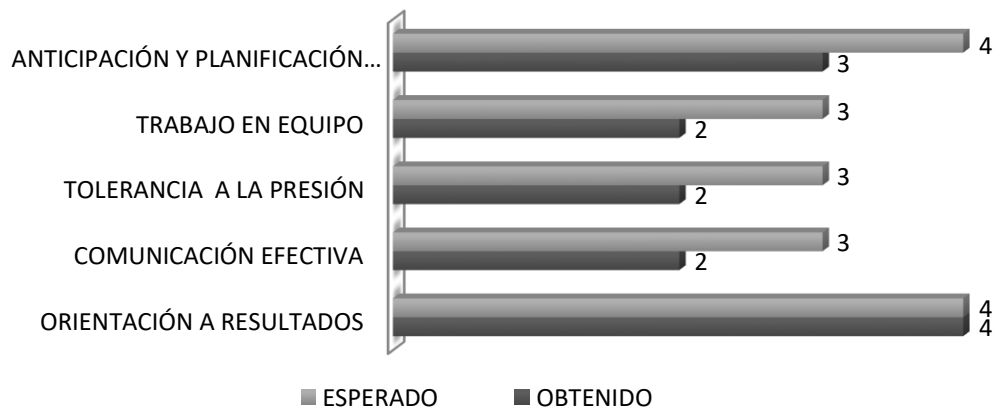
### **Evaluación Psicolaboral:**

En las diferentes etapas del proceso de selección se presentó vestido de manera formal y en los horarios indicados, durante el desarrollo de las pruebas evidenció autoconfianza, resolviendo las distintas pruebas de manera ágil y dinámica, tendía a evidenciar ansiedad, sin embargo este factor no era obstáculo para conseguir su objetivo. En la etapa de la entrevista mostró una actitud de interés ante el nuevo reto laboral, manifestando que desea establecerse en una organización donde le permitan desarrollarse profesionalmente.



**Figura N° 20** Competencias Intelectuales

De acuerdo al análisis de competencias intelectuales se obtienen los siguientes resultados: En el nivel Normal Superior se encuentran: Inteligencia General y Razonamiento Lógico. Con relación al nivel Promedio se ubican; Capacidad de Análisis, Capacidad de Abstracción, Rapidez y Destreza Visomotora y Razonamiento Lógico.



**Figura N° 21** Competencias Específicas

Las competencias específicas se desarrollan de la siguiente manera: En el nivel Normal Superior se ubica; Orientación a Resultados. En lo que respecta al nivel Promedio se encuentra; Anticipación y Planificación de Situaciones. Con relación a Trabajo en Equipo, Tolerancia a la Presión y Comunicación Efectiva se sitúan en el nivel Normal Bajo.

### **Observaciones Del Evaluado:**

XXX se caracteriza por presentar una estructura de personalidad analítica y perfeccionista, es serio y de trato cordial; tiende a mostrarse tímido al primer contacto social y conforme se va adecuando al entorno muestra una comunicación fluída expresando sus cualidades y reconociendo sus limitantes con determinación.

Establece adecuadas relaciones interpersonales con su entorno laboral con cautela mostrándose reservado y amigable. Prefiere trabajar en una ambiente laboral estable, por ello ante cualquier eventualidad o discrepancia tiende a ser diplomático con el objetivo de encontrar soluciones efectivas.

En situaciones de conflicto mantiene la calma y para expresar su opinión se enfoca en reunir y analizar toda la información de la situación con el propósito de evaluar las posibles causas de las mismas, del mismo modo antes de tomar acción ante la problemática tiende a buscar apoyo de sus superiores, debido a que busca conocer su posición y con ello tomar decisiones más acertadas.


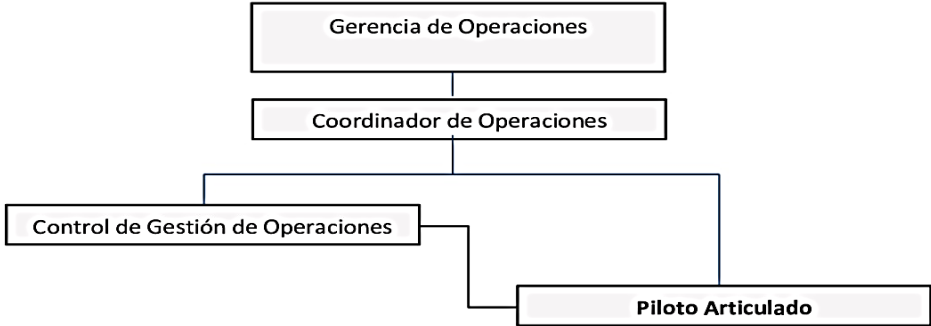
En el desarrollo de su trabajo es metódico, detallado y preciso, orientándose a realizar las actividades encomendadas con empeño. Busca reconocimiento por su labor y por ello se esfuerza por ser eficaz y eficiente. Asimismo procura ir más allá de lo que se le solicita, afín de obtener resultados que sobrepasen las expectativas esperadas.

Sus motivaciones organizacionales se centran en lograr desarrollo profesional y personal, en base al auto establecimiento de desafíos personales. Su principal motivación es aprender y adquirir nuevas experiencias labores. Se siente más cómodo en ambientes laborales en los cuales se le establezcan retos y/o desafíos, esforzándose por cumplirlos en periodos determinado.

## Caso N° 2

Con el objetivo de mejorar el proceso de Pilotos, se estableció un Procedimiento, el cual consta de las siguientes etapas:

- a) **Levantamiento de Perfil del Puesto de Piloto Articulado:** Se estableció en reunión con el Gerente de Operaciones para determinar el Perfil según la necesidad de la operación.

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004
		<b>Emisión:</b> 1/12/2015
		<b>Versión:</b> 04
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Piloto de Bus Articulado</b>	
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gerencia de Operaciones</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
 <pre> graph TD     A[Gerencia de Operaciones] --&gt; B[Coordinador de Operaciones]     B --&gt; C[Control de Gestión de Operaciones]     B --&gt; D[Piloto Articulado]     C --&gt; D           </pre>		
<b>REPORTA A:</b>	<b>SUPERVISA A:</b>	
Coordinador de Operaciones (jerárquicamente) CGO (funcional)		
<b>MISION</b>		
Realizar una operación de servicio de transporte con responsabilidad, calidad y seguridad, a través de una adecuada atención para brindar un buen servicio a los usuarios del Metropolitano y/o otros proyectos desarrollados por el Grupo Lima Bus.		

*Figura N° 22* Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.1)





**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Código:** GDH-F-004  
**Emisión:** 1/12/2015  
**Versión:** 04

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Piloto de Bus Articulado</b>
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gerencia de Operaciones</b>

<b>FUNCIONES</b>	
<b>Descripción de la función</b>	<b>Frecuencia</b>
Cumplir el servicio de transporte asignado de acuerdo al planeamiento semanal de buses y pilotos.	S
Verificar estar al día en sus documentos: CAC, licencia de conducir y DNI, así como que los documentos que le entrega el CGO sean del mismo bus asignado en su programación.	D
Realizar el chequeo del bus antes y después de encender el bus: verificando primero el agua, aceite y motor, luego se realiza el chequeo exterior: luces, carrocería, siempre indicando todos los detalles correctamente en el check list.	D
Reportar al CGC (personal de Protransporte) e inmediatamente	D
Cumplir el servicio asignado estacionándose en cada paradero correspondiente, esperando a que ingresen los usuarios, haciendo uso del micrófono para saludar al inicio del servicio y recordar las medidas de seguridad al cerrar las puertas durante todo el recorrido.	D
Velar por la seguridad de los usuarios dando instrucciones si es que cometen actos imprudentes y atender alguna emergencia o conducta indisciplinaria (caídas, personas sentándose en el motor, etc). En el caso de usuarios discapacitados el piloto deberá activar la plataforma y ayudarlos a subir.	D
Absolver las consultas de los usuarios respecto de los diferentes paraderos y servicios sin descuidar las medidas de prevención al conducir.	D
Reportarse con el CGO de turno en Estación Naranjal, en caso de tabla con relevo, realizando el chequeo del bus con el check list realizado en la mañana y en caso exista alguna novedad comunicar al Piloto de Apoyo para hacer el cambio de bus por uno que se encuentre disponible.	D
Chequear constantemente el obstar en caso CGC envíe alguna indicación a través de mensajes de texto.	D
<b>SIGLAS: D= diario, ID= interdiario, S= semanal, Q=quincenal, O= ocasional, M= mensual, BM= bimensual, TM= trimestral, CM= cuatrimestral, SM= semestral, A= anual.</b>	

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>						
<b>Profesión/O ficio</b>	Conductor AIIIA ó AIIIC					
<b>Nivel académico</b>	Secundaria	x	Técnico incompleto	x	Universitario incompleto	x
	Técnico completo		Universitario completo		Bachiller	
	Titulado		Posgrado		Maestría	
<b>Conocimientos específicos</b>	Normas de tránsito Conducción de buses de transporte público de más de 9 metros Manejo defensivo					
<b>En caso de Postgrado</b>	<b>En caso de Maestría</b>		<b>Apto para discapacitados</b>		SI	NO
						x

**Figura N° 23** Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.2)

	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b> GDH-F-004			
			<b>Emisión:</b> 1/12/2015			
			<b>Versión:</b> 04			
<b>Nombre del Puesto:</b>		<b>Piloto de Bus Articulado</b>				
<b>Gerencia /Proceso:</b>		<b>Gerencia de Operaciones</b>				
<b>Experiencia requerida</b>	No requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				X		
<b>Conocimientos Específicos (Software, Herramientas de Gestión, Idiomas, etc .)</b>				<i>Nivel</i>		
				Básico	Intermedio	Avanzado
<b>Criterios adicionales (disponibilidad de horarios, etc).</b>		Vivir cerca a la zona residir de Lima Norte, disponibilidad para horarios rotativos y tablas de horas punta, de preferencia personas de mayor edad de 35 a 50 años.				
<b>CONTEXTO</b>						
<b>Relaciones Externas</b>						
<b>Organizaciones</b>				<b>Motivo de Contacto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro transporte</li> </ul>				Coordinación de las tablas en caso de retraso y cambio de buses.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otro piloto</li> </ul>				Coordinación de conciliación en caso de accidentes o incidentes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisarias</li> </ul>				Trámites en caso de accidentes o incidentes		
<b>Relaciones Internas</b>						
<b>Área / Puesto</b>				<b>Motivo de Contacto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Piloto de Apoyo</li> </ul>				Para solicitar apoyo en algún evento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Gestión de Operaciones</li> </ul>				Coordinar tablas, varadas o incidentes.		
<b>Autonomía del Puesto</b>						Marcar con "X"

**Figura N° 24** Perfil del Puesto de Piloto Articulado (p.3)



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Código:** GDH-F-004

**Emisión:** 1/12/2015

**Versión:** 04

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Piloto de Bus Articulado</b>
<b>Gerencia /Proceso:</b>	<b>Gerencia de Operaciones</b>

Supervisión habitual: El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.	X
Nivel Intermedio	
Supervisión amplia: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.	

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVELES</b>			
	1	2	3	4
Orientación al cliente				X
Trabajo en equipo			X	
Liderazgo			X	
Profesionalismo				X
Innovación				X

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVELES</b>			
	1	2	3	4
Tolerancia				X
responsabilidad				X
Prevención precaución				X

**Figura N° 25** Perfil del Puesto del Puesto de Piloto Articulado (p.4)

**b) Etapas del Proceso de Incorporación del Puesto de Piloto :**

**Tabla N° 11**

*Etapas del Proceso de Incorporación de Piloto*

Orden	Etapas del Proceso	N° de Dias
1	Evaluación Psicotécnica	1
2	Entrevista Psicolaboral	2
3	Evaluación de Manejo	3
4	Presentación de Documentos	2
5	Examen Médico	1
6	Capacitación	6
7	Acreditación con Protransporte	4
8	Entrevista con Operaciones	2
9	Contratación	2
	Total de Dias	23

Los candidatos ingresan a este proceso despues de pasar el filtro curricular respectivo y verificar si cuentan con todos los requisitos que exige protransportes, se inicia el proceso con un grupo mínimo de 10 personas los primeros días del mes. La duración de todo el proceso varia entre 21 a 30 días hábiles, los días dependerá del avance de cada una de las etapas de los postulantes, es decir, cada candidato debe de cumplir con todos los procesos para continuar a la siguiente etapa.

c) **Evaluación Psicolaboral:** Para la evaluación de Pilotos, se utilizaron las siguientes pruebas psicológicas para evaluar cada una de las competencias.

**Tabla N° 12**

*Test Psicológicos Utilizados para la Selección de Pilotos*

Tipo de Test	Prueba
	Test de Machover
Test Proyectivo	Test de Persona Bajo la Lluvia
	Test de Wartegg
Evaluación de Pruebas Situacionales	Assessment Center

Para cubrir la vacante de Piloto se realizó dos siguientes estrategias de reclutamiento:

- **Reclutamiento Interno:** Se realiza la campaña por referidos, programa donde se promueve que los mismos trabajadores refieran a personas cercanas a su entorno que cumplan el perfil que se requiere, al mes de permanencia del referidos en la organización, cobran un bono económico.
- **Reclutamiento Externo:** Se realiza publicaciones en las diferentes bolsas laborales; computrabajo, aptitus y de manera física en el espacio del Talan del diario Trome, diario que tiene demanda entre los conductores.



## INFORME DE PERFIL PSICOLABORAL

### 1. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres	Valencia Caballero Ronald
Edad	39 años
Sexo	Masculino
Grado de Instrucción	Secundaria Completa
Fecha de evaluación	16/06/2014

### 2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

ENTREVISTA PERSONAL, PRUEBAS PROYECTIVAS Y PSICOMÉTRICAS

### 3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS


El Sr. Valencia es una persona afable y emotiva. Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con su entorno. Se identifica y se adapta fácilmente a las normas de la empresa. Se enfoca al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

### 4. CONCLUSIONES

El Piloto evaluado se encuentra APTO para realizar la labor de conducción de buses para el sistema de tránsito rápido El Metropolitano.

### 5. RECOMENDACIONES

Ninguna para el piloto evaluado.

  
Lic. Carla Raquel Rodríguez Sáenz  
Psicólogo Colegiado CPsP N° 17143

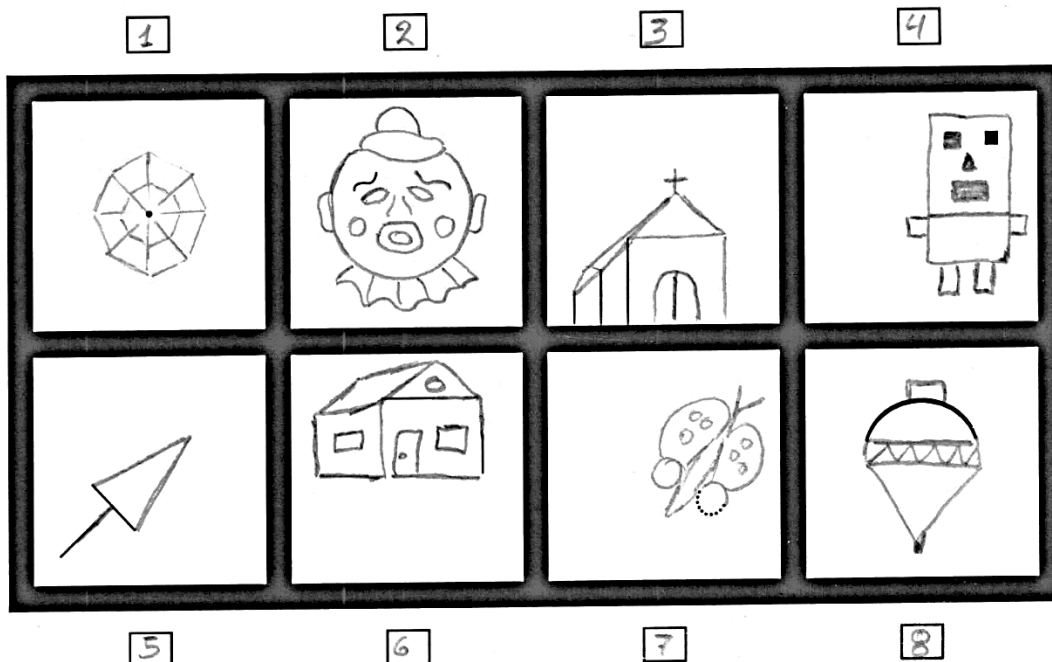
**Figura N° 26** Informe Psicolaboral de Nuevo Piloto



**Figura N° 27** Test de la Persona Bajo la Lluvia de Nuevo Piloto

Nombres y Apellidos: Ronald Edilberto Valencia Caballero

Edad: 37 Fecha: 30 / 05 / 2013



Títulos de los dibujos:

- 1 Tiro al Blanco
- 2 Payasito
- 3 Iglesia
- 4 un Robock
- 5 una Punta de Flecha
- 6 una Casa
- 7 una mariposa
- 8 un trampo

Dibujo que más le gustó: La casa

Dibujo que menos le gustó: tiro al Blanco

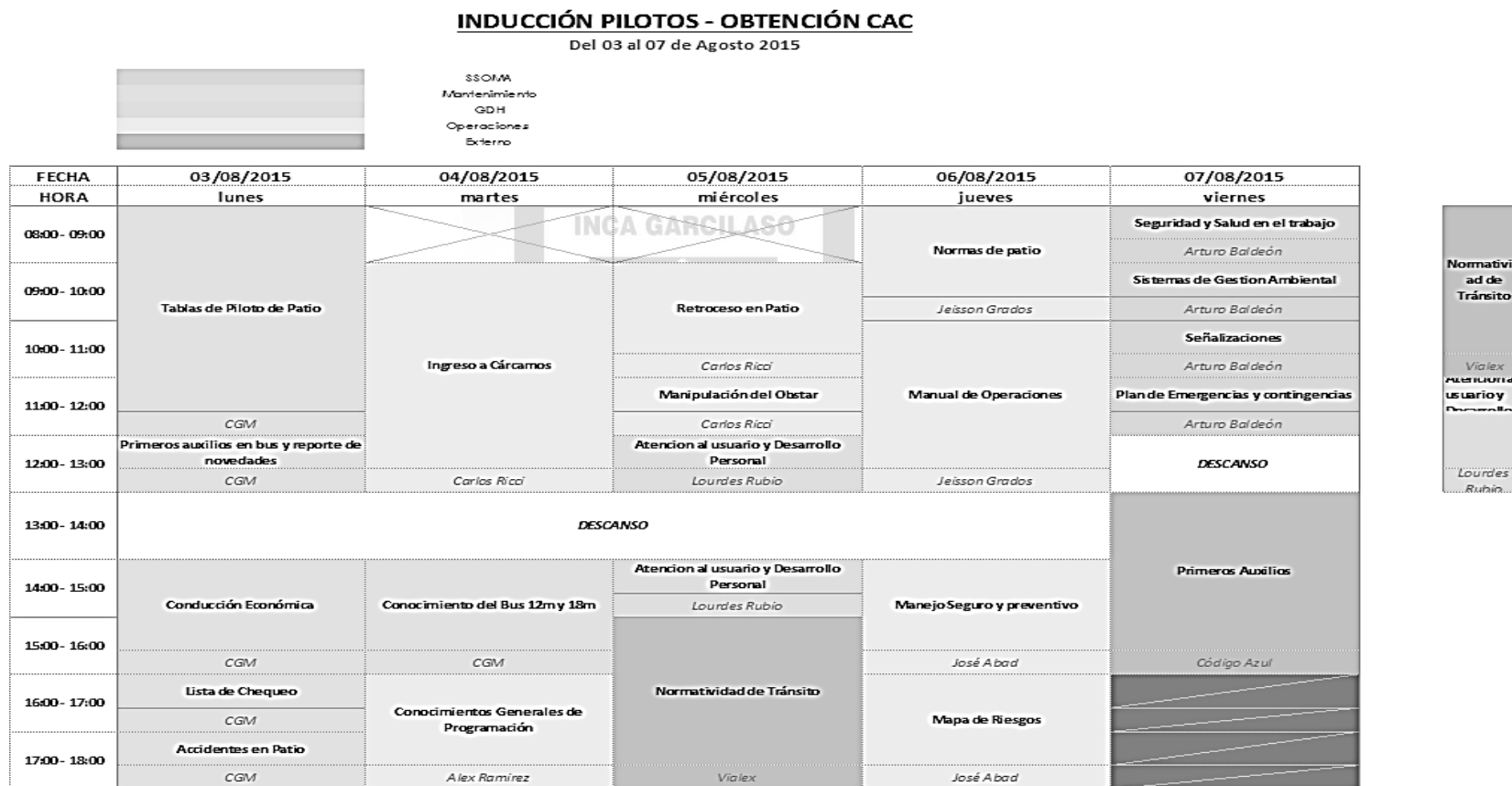
Dibujo que le pareció más fácil: La Flecha

Dibujo que le pareció más difícil: el Robock

**Figura N° 28** Test de Wartegg del Nuevo Piloto



d) **Inducción General:** Se Implementó para que el proceso de adaptación se realice ágilmente, como proceso de Atracción y Desarrollo participamos en la capacitación de Atención al Usuario.



**Figura N° 29** Cronograma de Inducción de Pilotos para la Obtención CAC



# LIMA BUS INTERNACIONAL 1 S.A.

## CERTIFICADO DE CAPACITACION

I. Datos Generales	
Nombres y Apellidos	VALENCIA CABALLERO RONALD EDILBERTO
Edad	39
Sexo	Masculino
Código	122774

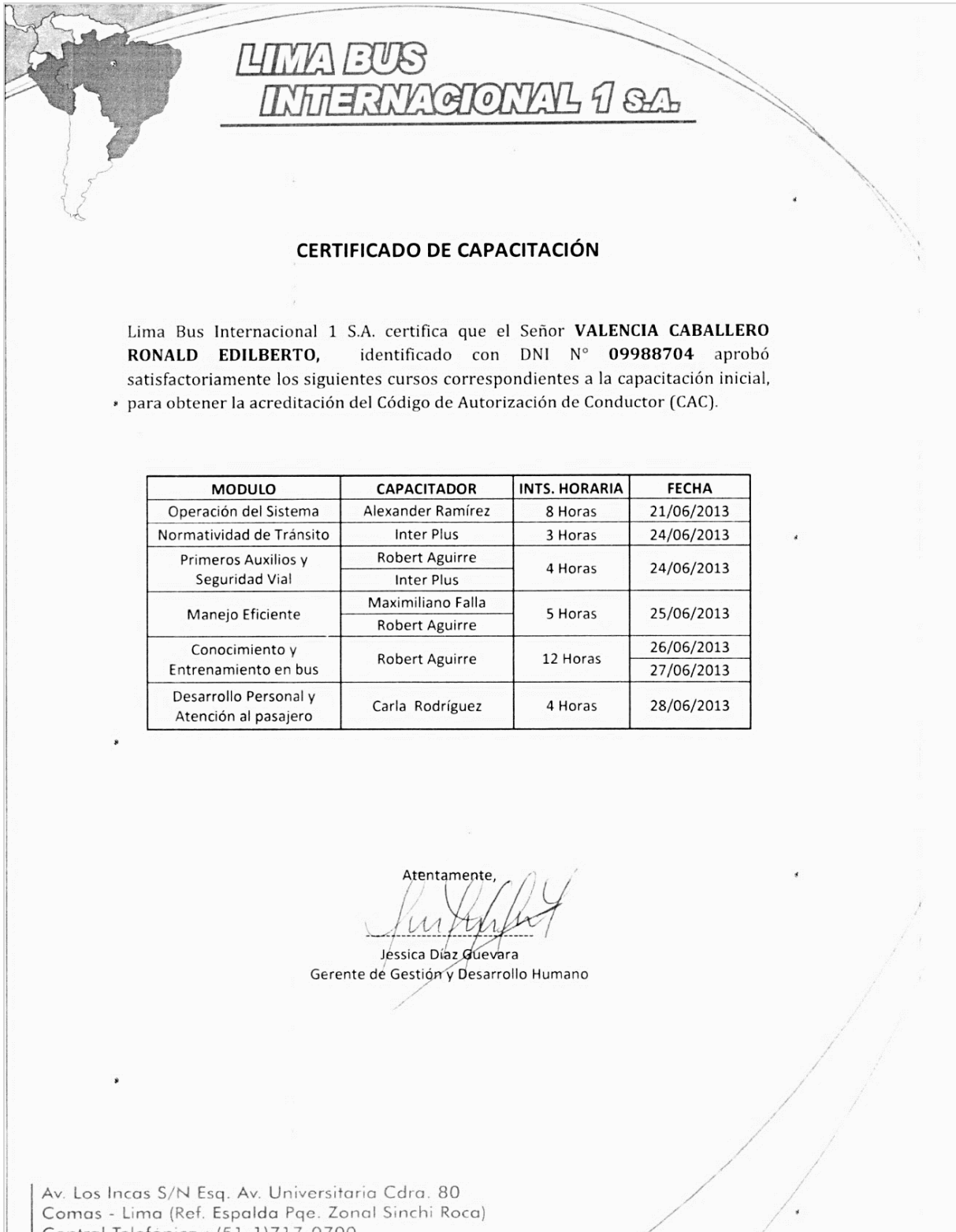
II. Datos Generales			
Modulo	Capacitador	Duración (en horas)	Fecha
Conocimientos Generales del sistema	Jeison Grados	1 Hora	16/03/2014
Conducción y Manejo Defensivo	Humberto Crisanto y Robert Aguirre	3 Horas	16/03/2014
Actualización de la Normatividad	Inter Plus	2 Horas	17/03/2014
Desarrollo Personal y Atención al Usuario	Carla Rodríguez	2 Horas	17/03/2014
Contingencias y Seguridad Vial	Inter Plus	2 Horas	18/03/2014

La empresa concesionaria, certifica que el conductor ha culminado y aprobado satisfactoriamente los módulos de capacitación indicados, por lo que consideramos que el conductor cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para su óptimo desempeño.

Jessica Díaz Guevara  
GERENTE DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO

I Av. Los Incas S/N - Comas - Lima-Perú

Figura N° 30 Certificado de Capacitación CAC de Nuevo Piloto (p.1)



**Figura N° 31** Certificado de Capacitación CAC de nuevo piloto (p.2)



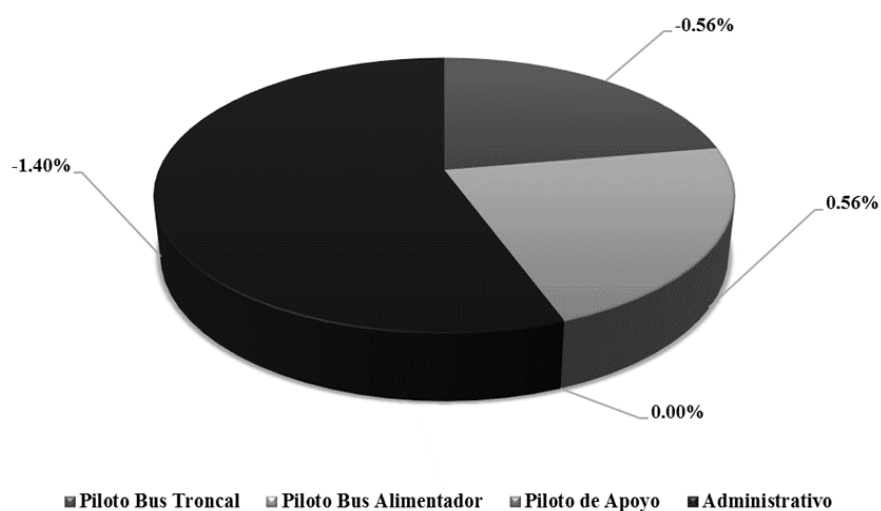
El Índice de Rotación se realiza a partir del análisis de las entrevistas de salida, para conocer el nivel de permanencia en la organización del personal operativo y administrativo. A continuación se presenta el análisis de rotación de personal del año 2015.

**Tabla N° 13**

*Índice de Rotación de Personal*

Piloto Bus Articulado	-0.56%
Piloto Bus Alimentador	0.56%
Piloto De Apoyo	0.00%
Administrativo	-1.40%



El puesto de Piloto está conformado por una línea de carrera que inicia siendo Piloto de Bus Alimentador luego Piloto de Bus Articulado, y culmina en el puesto de Piloto de Apoyo. En este caso se observa una mayor rotación en el puesto de Piloto de Bus Articulado.



**Figura N° 33** Análisis de Índice de Rotación de Personal en el año 2015

En el análisis de índice de rotación de personal durante el año del 2015 se observa que hubo mayor índice de rotación de personal en el área administrativa con el -1.40%.

Para conocer el estado de satisfacción de los colaboradores en la organización, se implementó la Entrevista de Clima Organizacional (ECO-2015).

<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<p><b>LBI 1 está interesada en conocer su opinión respecto al clima y cultura de la empresa es por ello que su participación es muy importante para este proyecto.</b></p> <p><b>Por favor, lea con cuidado las siguientes instrucciones:</b></p>	
	
<b>Objetivo de la Encuesta de Clima Organizacional</b>	
<p>Conocer la opinión de los colaboradores de LBI respecto al ambiente laboral en general y al interior de sus respectivas áreas de trabajo, lo cual nos ayudará a identificar aquellos temas que necesitemos mejorar para hacer de LBI un mejor lugar para trabajar.</p>	
<b>Garantía de Anonimato y Confidencialidad</b>	
<p>LBI 1 garantiza a sus colaboradores que el proceso de encuestas se llevará a cabo de manera transparente y anónima, asimismo los resultados de cada encuesta se tratarán con absoluta confidencialidad.</p> <p>1. La encuesta se aplicará al 100% de colaboradores.</p> <p>2. LBI 1 proporcionará las facilidades necesarias para asegurar que todos los colaboradores que participen de la encuesta puedan hacerlo de forma anónima y confiable. Nadie en LBI 1 debe interferir con su opinión.</p>	
<b>Instrucciones de Llenado</b>	
<p>1. Use solo lapicero azul o negro. No use lapiz.</p> <p>2. Lea cada pregunta y marque con una "X" la alternativa que mejor se ajuste a su respuesta.</p> <p>3. En caso de error, solicite corrector a la persona responsable del grupo.</p> <p>4. Es muy importante que conteste todas las preguntas, si no entendió alguna de ellas no dude en consultar al responsable del grupo.</p>	

**Figura N° 34** Encuesta de Clima Organizacional 2015

Análisis de los Resultados de ECO (Encuesta de Clima Organizacional) que se realizó en el año 2015.

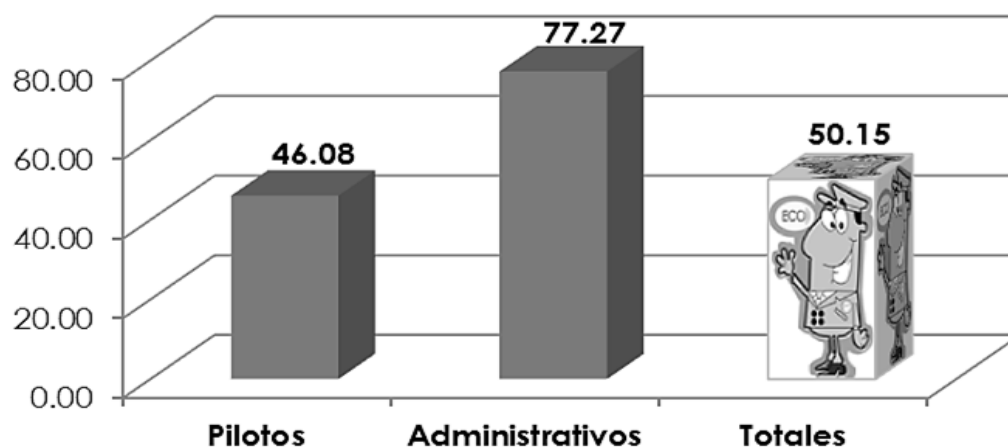
**Tabla N° 14**

*Encuestas Aplicadas en la Organización*

Encuestas aplicadas	169
Encuestas inválidas (*)	18
Encuestas procesadas	151

(\*) Se invalidan las encuestas debido a que los encuestados no completaron ninguno o algunos datos demográficos, los cuales son importantes para hacer los comparativos.

La Encuesta de Clima Organizacional se aplicó del 01 al 03 de Julio, su aplicación lo realizaron personal que conforma el área de Gestión Humana, los cuales se ubicaron en puntos estratégicos en la organización así como en las diferentes estaciones del Metropolitano para abarcar mayor población de encuestados en el puesto de Piloto.



**Figura N° 35** Análisis de la Participación de Trabajadores de ECO

**Tabla N° 15***Dimensiones y Subdimensiones de ECO 2015*

Dimensión	Sub Dimensión	N° de Preguntas
Variable Persona	Automotivacion	14
	Identificación y autonomía en las funciones	
	Puesto - Persona	
	Carga y Presión Laboral	
Comunicación Organizacional	Oportuna - Entre procesos / Gerencias	9
	Canal de Comunicación - Ruido	
	Credibilidad	
Gestión de Recursos Humanos	Bienestar - Reconocimiento	11
	Compensaciones	
	Capacitación y Entrenamiento - Líneas de Carreras	
Excelencia	Objetivos Organizacionales	12
	Procedimientos	
	Herramientas e Infraestructura	
Liderazgo	Dirección y Gerencia	17
	Desafíos y Retos	
	Motivación	
	Habilidades y Capacidades	
Cultura	Flexibilidad / Innovación	12
	Mision /Vision / Valores	
	Respeto y Compromiso / Equidad - Justicia	
	Imagen e Identificación con LBI	
Compañerimos	Trabajo en Equipo	11
	Relaciones Interpersonales	
	Relaciones con los Superiores	

Se presenta las dimensiones y subdimensiones que conforman la Encuesta de Clima Organizacional, el cual se aplicó al personal operativo y administrativo en el año 2015.



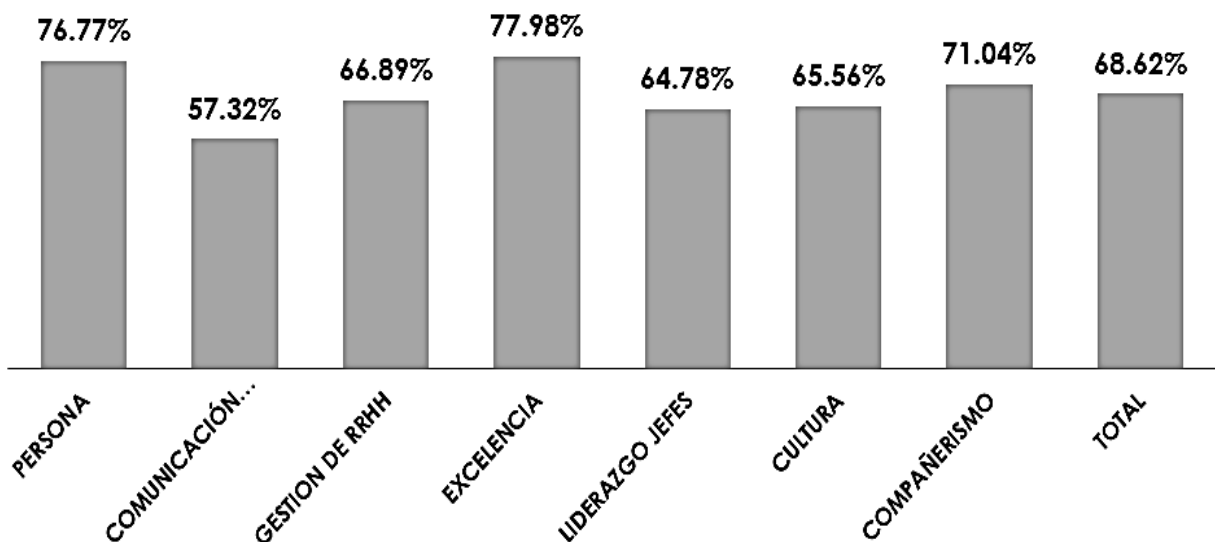
Se detalla a continuación el análisis de ECO según Dimensiones de: Persona, Comunicación Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Excelencia, Liderazgo Jefes, Cultura y Compañerismo.

**Tabla N° 16**

*Análisis de Resultados de ECO según Dimensiones*

Persona	Comunicación Organizacional	Gestión de Recursos Humanos	Excelencia	Liderazgo Jefes	Cultura	Compañerismo	Total
76.77%	57.32%	66.89%	77.98%	64.78%	65.56%	71.04%	68.62%

Según el análisis realizado se aprecia que Persona, Excelencia y Compañerismo son las Dimensiones con una mayor satisfacción laboral.



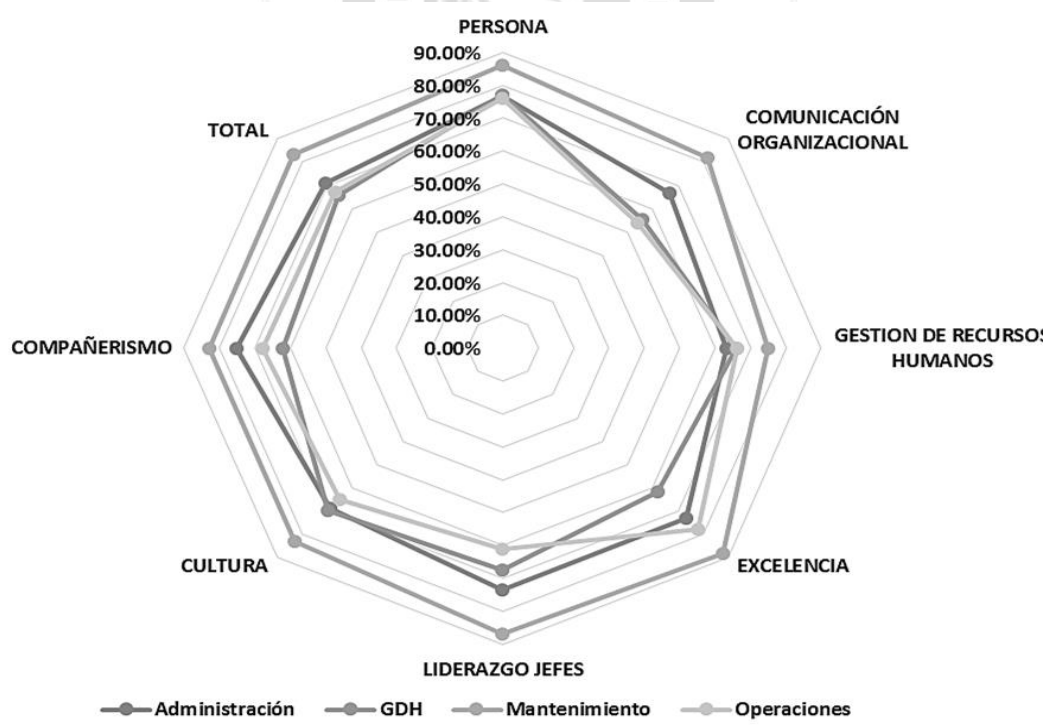
**Figura N° 36** Análisis de los Resultados de ECO por Dimensiones

Se presenta a continuación el Análisis de ECO según las Áreas establecidas de la Organización: Administración, Gestión Humana, Mantenimiento y Operaciones.

**Tabla N° 17**

*Análisis de Resultados de ECO según Áreas de la Empresa*

	Persona	Comunicación Organizacional	Gestión de Recursos Humanos	Excelencia	Liderazgo Jefes	Cultura	Compañerismo
Administración	76.62%	66.67%	63.33%	73.15%	73.61%	68.80%	75.19%
Gestión Humana	77.08%	55.56%	65.95%	61.90%	67.50%	69.88%	62.14%
Mantenimiento	86.01%	81.75%	74.88%	88.10%	86.96%	83.33%	82.86%
Operaciones	76.12%	53.90%	66.14%	78.10%	61.15%	65.32%	67.98%



**Figura N° 37** Análisis Comparativo de ECO según Área de Trabajo

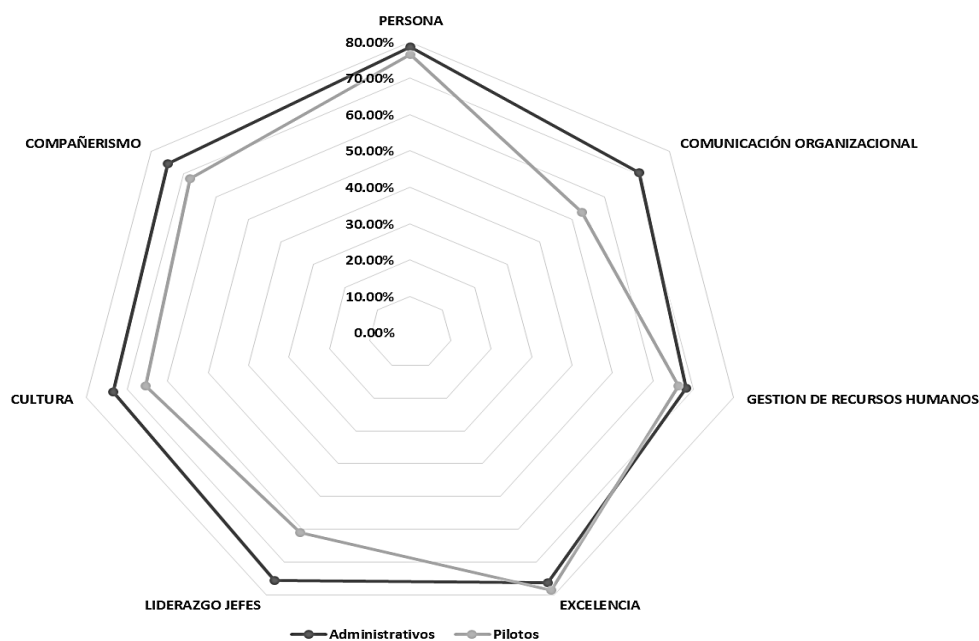
Se presenta a continuación Comparación de Resultados de ECO según personal Administrativo y Piloto.

**Tabla N° 18**

*Análisis de Resultados de ECO de Personal Administrativo y Piloto*

	Persona	Comunicación Organizacional	Gestión de Recursos Humanos	Excelencia	Liderazgo Jefes	Cultura	Compañerismo
Administrativo	78.66%	70.57%	68.24%	76.35%	75.54%	73.45%	74.68%
Pilotos	76.61%	53.02%	66.30%	78.51%	61.02%	65.45%	67.84%

Se observa que los colaboradores administrativos muestran un nivel de percepción Satisfactorio del Clima Organizacional a comparación del personal operativo, Pilotos, el cual se encuentra en el nivel de Alerta.



**Figura N° 38** Análisis Comparativo de ECO entre Personal Administrativo y Piloto

A partir de los hallazgos obtenidos en ECO (Evaluación de Clima Organizacional) se obtuvo como resultados que el personal Operativo, en este caso los Pilotos se encontraban en un nivel de alerta con respecto a su satisfacción en la empresa, debido a ello, con el apoyo del proceso de Bienestar Social se implementó programas de fidelización a los colaboradores, donde se buscó cubrir sus necesidades respecto a su familia y al mismo colaborador.

**Tabla N° 19**

*Programa de Beneficios Sociales y de Educación para Pilotos*

Tipo	Actividad	Público Objetivo	Presupuesto	Período
Responsabilidad Social	"Valora tu tiempo - BRT Metropolitano" tu mejor alternativa...	Piloto	S/2000	Anual
	"LBI 1, transporte moderno y seguro: beneficios de reducir riesgos en vías seguras...."			
	Apoyando a comunidad pintando colegios cerca a paraderos de Ensenada- Puente Piedra, etc./ capacitando tipo clausura educativa - teatro a peatones en educación vial.			
Fondo Mutuo	Apoyo en caso de emergencia de afiliados	Piloto	S/1000	Anual
	Gastos de sepelio en caso de fallecimiento			
	Incentiva y Motiva las Micro y Pequeña Empresas			
Comunicación Interna	Participar y retroalimentar a través de "Lima Bus Te Escucha"	Piloto	S/1000	Mensual
	Opinar a través del "Buzón de Sugerencias"			
	Encuesta de Satisfacción			
Educación	Incentivando tu educación" (convenio con inst. educativos y difusión)	Piloto	S/10.000	Anual

Con la implementación del programa se buscó elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores Pilotos, debido a que representan el core del negocio.

#### 4. CAPITULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

- Se brindó ideas creativas en relación a la Atracción y Desarrollo humano como publicaciones en nuevas bolsas laborales y convenios con entidades.
- Ante la problemática para cubrir el puesto de Gestor de Programación se propuso el cambio del Perfil del Puesto para que la búsqueda se oriente a un perfil más técnico, con potencial para realizar una línea de carrera a mediano plazo, así mismo que cuente con conocimientos y habilidades para adaptarse al giro del negocio.
- Se inició la implementación de los proceso de retroalimentación ; es decir durante el tiempo que duraba la inducción a la organización así como transcurría los primeros tres meses de prueba se le realizaba una reunión con el nuevo colaborador para mencionarle su avance con respecto a su desempeño técnico y sobre sus relaciones interpersonales.
- Con el objetivo de reducir los tiempos en la selección de pilotos se implementó nuevas técnicas de evaluación al personal cómo Assessment Center.
- En vista que el levantamiento de perfil se realiza cruzando información a través de correos, se llevó a cabo reuniones con los representantes de cada área y mediante el diálogo se coordinó las exigencias de la nueva vacante.
- Con lo obtenido de la Evaluación de Clima Laboral se concluyó que el personal Piloto cuenta con un nivel bajo de satisfacción, se propuso implementar actividades donde se sientan parte de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Los aportes realizados al proceso de reclutamiento y selección dieron como resultado la reducción en el tiempo utilizado en horas hombre, así como la disminución en el índice de rotación, por tanto incrementó el tiempo de permanencia de un colaborador.
- Es importante establecer medios de reclutamiento efectivos como programas de referidos, el cual favoreció en la rentabilidad de la empresa porque redujo costos en gastos de fuentes de reclutamiento.
- Para tener un proceso de reclutamiento eficaz es necesario la implementación de un sistema de almacenamiento para hacer el seguimiento de cada una de las etapas de los candidatos con la premisa de evitar reprocesos.
- El levantamiento del Perfi se realiza únicamente con los responsables del proceso para conocer lo que se requiere según la necesidad.
- Es importante estandarizar las pruebas psicológicas de acuerdo a las competencias establecidas.
- Para lograr un proceso de selección óptima es necesario aplicar la técnica de selección por competencias donde se evalúan las habilidades personales y habilidades técnicas.
- Al finalizar el tiempo de prueba que tiene una duración de tres meses los colaboradores reciben una retroalimentación lo cual beneficia a la organización porque facilita el proceso de adaptación.
- La aplicación de la evaluación de clima organizacional favoreció para conocer el nivel de satisfacción por parte del personal Administrativo y Piloto e identificar conflictos en la organización y a partir de ello, implementar programas de mejoras.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar las diferentes fuentes de reclutamiento externa o interna de acuerdo al público objetivo que se desea atraer.
- Es necesario mantener actualizada la base de datos de postulantes para conocer el estatus de cada uno de los candidatos.
- Se sugiere realizar encuestas de satisfacción interna para conocer el avance y plantear mejoras en el proceso.
- Se aconseja mantener una comunicación efectiva con el gerente solicitante de la vacante con el propósito de trabajar en equipo durante el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos.
- Se recomienda seguir estudios sobre recursos humanos, selección por competencias; que permita seguir actualizándose y de acuerdo a las exigencias actuales.
- Es aconsejable presentar los resultados de los procesos de reclutamiento y selección a gerencia mediante indicadores.
- Es necesario capacitar continuamente a los trabajadores sobre el manejo de sus emociones.
- Es recomendable realizar programas de ayuda para los trabajadores que ayuden al buen ambiente en la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boso, R. (2012). El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección. Presentado en la *Segunda Jornada de Intercambio Académico y de Investigación*. Universidad Católica de Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6056>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Recuperado de <https://cutt.ly/PfPyiLC>
- Carvalho, C. (2017). Hablemos de Neurociencia. Evaluación psicológica: una breve aproximación. Recuperado de <https://hablemosdeneurociencia.com/evaluacion-psicologica/>
- Chiavenato, I (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Gil, A, (2020). Pon a prueba tu percepción del riesgo con estos test y conduce seguro. 20 minutos Editorial S.L. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4293757/0>
- Gilla, M.; Giménez S.; Moran, M. y Olaz, F. (2019). Adaptación y validación del Inventario de Burnout de Maslach en profesionales argentinos de la salud mental. *Liberabit*. 25(2), 179-193. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272019000200004>
- Gómez, C., Gómez, G., Gómez V. y López, S. (2010). La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. *Pereira, Gestión & Región*, 1(10), 30-46. Recuperado de <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionregion/article/view/1535>
- Herrera, E., y Loaisiga, S. (2019). *Administración de Recursos Humanos Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones*. (Tesis de Pregrado), Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Núñez, L., Guerra, S., y Martínez, K. (2019). Gestión humana en Pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111-121. Recuperado de <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1437>



- Mateu, J. (2017) Test de Wartegg: qué es y cómo se usa esta prueba proyectiva. Revista Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiamente.com>
- López, J. (2010) La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 2(26), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Likert, R. (1969), *El factor humano en la empresa*, Bilbao: Ediciones Deusto.
- Litwin, G. y Stringer, R., (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Olaz, A. (2011) Desarrollo metodológico de un assessment center basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak*, 24, 197-217. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783793>
- Pérez, S. (2012) El test de persona bajo la lluvia (PBL): avances en el desarrollo de un procedimiento para estudiar la defensa central frente a la escena de desamparo. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 21(2), 123-135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3396/339655686009>
- Peralta, M. (1996) la entrevista de salida. *Gestión*. 4(1), 30-36. Recuperado de <https://www.binass.sa.cr/revistas/rcafss/v4n11996/art7.pdf>
- Rossi, L., Neer, R., Lopetegui, M. (2008) Escala de inteligencia para adultos de Wechsler. Wais - III. Índice de comprensión verbal: Normas para los subtests: Vocabulario, analogías e información, para la Ciudad de La Plata edades: 16 a 24 años. *Psicología* (10), 223-236. Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/)
- Sánchez, M. Y Pírela, L. (2012) Estudio psicométrico de la prueba figura humana. *Telos*, 14(2), 210-222. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99323311004.pdf>
- Vecino, José (2012) Importancia del área de gestión humana para la empresa. De Gerecia.com. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo.Vernia> (2016) Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEBS. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0>
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill, Colombia.

## ANEXOS

### Anexo N° 1 : Carta de Consentimiento



#### CARTA DE CONSENTIMIENTO

Lima 24 de agosto de 2020

Señores

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Presente.

Mediante la presente se hace constar que la empresa Lima Bus Internacional S.A. con RUC N° 2049241 8952 ubicada en Av. Los Incas Nro. 0, Final Parque Sinchi Roca, en el distrito de Comas, debidamente representada por el Gerente General el Sr. Jose Luis Diaz León identificado con D.N.I N° 09256099. Otorga el consentimiento a la Srta. Erika Vanessa Diaz Medina, identificada con D.N.I N° 44977889. Para brindar información general de la empresa, en el desarrollo de su trabajo de suficiencia profesional así como en la sustentación de su título.

Se expide este documento a solicitud de la interesada para los fines que se estime conveniente

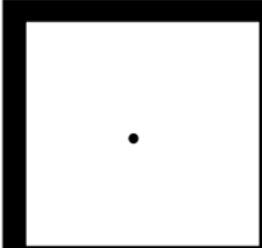

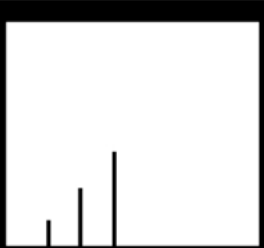
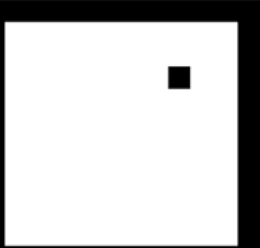



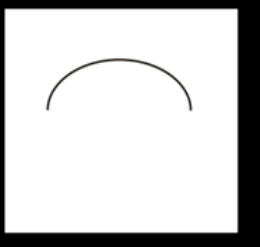
A tentamente

Jose Luis Diaz León  
DNI: 09256099

Anexo N° 2: Hoja de Respuesta de Test de Wartegg

# TEST WARTEGG

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Grado De Escolaridad \_\_\_\_\_  
Profesión \_\_\_\_\_ Lugar De Nacimiento \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### TITULOS DIBUJOS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECION MAS DIFÍCIL \_\_\_\_\_

### Anexo N° 3: Hoja de Respuesta de DISC



### DISC

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

En cada uno de los 28 cuadrantes marca con una "X" (en la columna correspondiente), la cualidad que lo distinga MAS y la que lo distinga MENOS.

<p><b>1</b></p> <p>Entusiasta      MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Rápido          D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Lógico          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Apacible        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>8</b></p> <p>Extrovertido    MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Precavido        C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Constante        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Impaciente       D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>15</b></p> <p>Popular          MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Reflexivo        C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Tenaz            D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Calmado          S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>22</b></p> <p>Impulsivo        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Cuida los detalles C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Enérgico        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Tranquilo        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2</b></p> <p>Cauteloso        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Decidido        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Receptivo        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Bondadoso       S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>9</b></p> <p>Discreto        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Complaciente    S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Encantador       I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Insistente        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>16</b></p> <p>Analítico        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Audaz            D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Leal              S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Promotor        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>23</b></p> <p>Sociable        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Sistemático      C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Vigoroso        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Tolerante        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3</b></p> <p>Amigable        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Preciso          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Franco            D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Tranquilo        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>10</b></p> <p>Valeroso        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Anima a los demás I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Pacífico          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Perfeccionista   S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>17</b></p> <p>Sociable        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Paciente        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Auto suficiente   D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Certero          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>24</b></p> <p>Cautivador      MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Contento        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Exigente        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Apegado a las normas C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>4</b></p> <p>Elocuente        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Controlado       C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Tolerante        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Decisivo        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>11</b></p> <p>Reservado        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Atento            S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Osado            D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Alegre            I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>18</b></p> <p>Adaptable        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Resuelto        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Prevenido        C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Vívaz            I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>25</b></p> <p>Le agrada discutir MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Metódico        C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Cometido        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Desenvuelto     I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>5</b></p> <p>Atrevido        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Conciencioso    C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Comunicativo    I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Moderado        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>12</b></p> <p>Estimulante     MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Gentil            S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Perceptivo      C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Independiente    D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>19</b></p> <p>Agresivo        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Impetuoso        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Amistoso        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Discerniente     C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>26</b></p> <p>Jovial            MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Preciso          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Directo          D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Ecuánime        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>6</b></p> <p>Ameno            MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Ingenioso       I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Investigador     C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Acepta riesgos    D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>13</b></p> <p>Competitivo     MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Considerado      S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Alegre            I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Sagaz            C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>20</b></p> <p>De trato fácil    MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Compasivo        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Cautivo          C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Habla directo    D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>27</b></p> <p>Inquieto        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Amable           S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Elocuente        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Cuidadoso       C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>
<p><b>7</b></p> <p>Expresivo        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Cuidadoso        C      C  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Dominante        D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Sensible          S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>14</b></p> <p>Meticuloso      MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Obediente        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Ideas firmes     D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Alentador        I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>21</b></p> <p>Evaluador        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Generoso        S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Animado          I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Persistente      D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	<p><b>28</b></p> <p>Prudente        MAS    MENOS  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Pionero          D      D  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Espontáneo      I      I  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p>Colaborador     S      S  <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>

## Anexo N° 4: Hoja de Respuesta de Maslach

	<b>CUESTIONARIO DE MEDICION DE LAS VARIABLES CANSANCIO EMOCIONAL, DESPERSONALIZACIÓN Y REALIZACIÓN PERSONAL (Maslach)</b>		

Apellidos y Nombres:.....Edad.....

Ocupación:.....Empresa.....

Marcar con una "X" la opción que defina mejor como se siente en general en el trabajo.

PREGUNTAS	Nunca	Algunas Veces	Siempre
1. Me siento desanimado por mi trabajo.	1	2	3
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.	1	2	3
3. Me siento cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.	1	2	3
4. Me doy cuenta como se sienten las personas	1	2	3
5. Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos.	1	2	3
6. Me cuesta adaptarme al trabajo en equipo.	1	2	3
7. Entiendo con facilidad los problemas de la gente.	1	2	3
8. Me siento desgastado por mi trabajo.	1	2	3
9. Creo que apoyo positivamente con mi trabajo al crecimiento de la empresa.	1	2	3
10. Me he vuelto más duro con la gente desde que realizo este trabajo.	1	2	3
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me vuelva insensible.	1	2	3
12. Me siento muy activo.	1	2	3
13. Me siento mal cuando no termino las labores del día.	1	2	3
14. Creo que estoy trabajando demasiado.	1	2	3
15. Me preocupa lo que le ocurre a la gente.	1	2	3
16. Trabajar en equipo me produce estrés.	1	2	3
17. Puedo crear fácilmente un ambiente agradable con mis compañeros.	1	2	3
18. Me siento motivado después de trabajar con mis compañeros	1	2	3
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi trabajo	1	2	3
20. Me siento acabado.	1	2	3
21. En mi trabajo trato los problemas de mis compañeros con mucha calma.	1	2	3
22. Siento que la gente me culpa por alguno de sus problemas.	1	2	3

## Anexo N° 5: Hoja de Respuesta de Percepción del Riesgo

### PRUEBA DE INGRESO PERCEPCION DEL RIESGO Hoja de respuestas



**Apellidos:** \_\_\_\_\_ **Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Edad** \_\_\_\_\_

Elija una sola respuesta por pregunta, marque con un aspa en el recuadro de la alternativa elegida, (Ejemplo  X  )

<b>1</b>	A	B	C	D			
<b>2</b>	A	B	C	D			
<b>3</b>	A	B	C				
<b>4</b>	A	B	C	D			
<b>5</b>	A	B	C	D	E		
<b>6</b>	A	B	C	D			
<b>7</b>	A	B	C	D			
<b>8</b>	A	B	C	D	E	F	G
<b>9</b>	A	B	C	D	E		
<b>10</b>	A	B	C	D	E		
<b>11</b>	A	B	C	D			
<b>12</b>	A	B	C	D			
<b>13</b>	A	B	C	D			
<b>14</b>	A	B	C	D			
<b>15</b>	A	B	C	D			
<b>16</b>	A	B	C	D			
<b>17</b>	A	B	C	D			
<b>18</b>	A	B	C	D	E		

19. Los riesgos detectados son:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

20. Los riesgos detectados son:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

Las medidas preventivas que tomaría:


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo N° 6: Hoja de Respuesta de Raven

<b>HOJA DE RESPUESTAS</b>									
Centro de estudio o trabajo: _____									
1er. Apellido			2do. Apellido			Nombre			
Edad: _____			Nivel escolar o grado terminado: _____						
A		B		C		D		E	
1		1		1		1		1	
2		2		2		2		2	
3		3		3		3		3	
4		4		4		4		4	
5		5		5		5		5	
6		6		6		6		6	
7		7		7		7		7	
8		8		8		8		8	
9		9		9		9		9	
10		10		10		10		10	
11		11		11		11		11	
12		12		12		12		12	
Punt. Parc.		Punt. Parc.		Punt. Parc.		Punt. Parc.		Punt. Parc.	
<b>Actitud del Sujeto</b> Forma de trabajo Reflexión - Intuitiva Rápida - Lenta Inteligente - Torpe Concentrada - Distraída Disposición Dispuesta - Fatigada Interesada - Desinteresada Tranquila - Intranquila Segura - Vacilante Perseverancia Uniforme - Irregular					<b>DIAGNOSTICO</b> Edad cron.                      Pujante T/minutos                      Porcent. Descrip.                          Rango Diagnóstico  <hr/> Examinador				

Anexo N° 7: Hoja de Respuesta de WAIS III (Construcción de Cubos)

5. Construcción con cubos 

**INVERTIR SECUENCIA**  
Puntaje de 0 ó 1 en el ítem 5 ó 6, administrar ítems 1-4 en secuencia inversa hasta que se obtenga dos puntajes perfectos consecutivos.





































**INTERRUMPIR**  
3 puntajes consecutivos de 0.



**PUNTUACIÓN**  
Ítems 1-6: 2 pts. para cada diseño correcto en el Intento 1; 1 pto. para cada diseño correcto en el Intento 2; 0 pts. para cada diseño incorrecto en los Intentos 1 y 2. Ítems 7-14: Marque el puntaje apropiado sobre un máximo de 7 pts.

EXAMINADO

Diseño	Tiempo límite	Diseño incorrecto	Tiempo ejec. (Seg)	Diseño correcto	Puntaje (Marque el puntaje apropiado para cada diseño)								
1. 	30''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
2. 	30''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
3. 	30''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
4. 	30''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
Empezar → 5. 	60''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
6. 	60''	Intento 1  Intento 2 		S N	0 <table border="0"><tr><td>Intento 2</td><td>Intento 1</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Intento 2	Intento 1	1	2				
Intento 2	Intento 1												
1	2												
7. 	60''			S N	<table border="0"><tr><td>16"-60"</td><td>11"-15"</td><td>6"-10"</td><td>1"-5"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	16"-60"	11"-15"	6"-10"	1"-5"	4	5	6	7
16"-60"	11"-15"	6"-10"	1"-5"										
4	5	6	7										
8. 	60''			S N	<table border="0"><tr><td>16"-60"</td><td>11"-15"</td><td>6"-10"</td><td>1"-5"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	16"-60"	11"-15"	6"-10"	1"-5"	4	5	6	7
16"-60"	11"-15"	6"-10"	1"-5"										
4	5	6	7										
9. 	60''			S N	<table border="0"><tr><td>21"-60"</td><td>16"-20"</td><td>11"-15"</td><td>1"-10"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	21"-60"	16"-20"	11"-15"	1"-10"	4	5	6	7
21"-60"	16"-20"	11"-15"	1"-10"										
4	5	6	7										
10. 	120''			S N	<table border="0"><tr><td>36"-120"</td><td>26"-35"</td><td>21"-25"</td><td>1"-20"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	36"-120"	26"-35"	21"-25"	1"-20"	4	5	6	7
36"-120"	26"-35"	21"-25"	1"-20"										
4	5	6	7										
11. 	120''			S N	<table border="0"><tr><td>66"-120"</td><td>46"-65"</td><td>31"-45"</td><td>1"-30"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	66"-120"	46"-65"	31"-45"	1"-30"	4	5	6	7
66"-120"	46"-65"	31"-45"	1"-30"										
4	5	6	7										
12. 	120''			S N	<table border="0"><tr><td>76"-120"</td><td>56"-75"</td><td>41"-55"</td><td>1"-40"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	76"-120"	56"-75"	41"-55"	1"-40"	4	5	6	7
76"-120"	56"-75"	41"-55"	1"-40"										
4	5	6	7										
13. 	120''			S N	<table border="0"><tr><td>76"-120"</td><td>56"-75"</td><td>41"-55"</td><td>1"-40"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	76"-120"	56"-75"	41"-55"	1"-40"	4	5	6	7
76"-120"	56"-75"	41"-55"	1"-40"										
4	5	6	7										
14. 	120''			S N	<table border="0"><tr><td>66"-120"</td><td>46"-65"</td><td>36"-45"</td><td>1"-35"</td></tr><tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	66"-120"	46"-65"	36"-45"	1"-35"	4	5	6	7
66"-120"	46"-65"	36"-45"	1"-35"										
4	5	6	7										

Puntaje total del subtest (Máximo = 68)

EXAMINADOR



## Anexo N° 8: Formato de Inducción de Colaboradores

	<b>INDUCCION DE COLABORADORES LBI</b>	<b>Código:</b> GDH-F-004 <b>Emisión:</b> 17/02/2014 <b>Versión:</b> 01
El presente formato ha de ser diligenciado el primer día laborable del nuevo colaborador.		
Nombre de la persona inducida : _____		
Fecha de inicio de labores : _____		
Proceso al que pertenece : Operaciones <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Gestión Humana <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/>		
<b>Objetivo de la Inducción</b> Conocimiento de la metodología de trabajo en el cargo de: _____		
<b>Contenido del Programa</b>		
<b>I) GESTIÓN HUMANA</b>	Responsable	Firma
1.- Descripción General del Sistema BTR y de la Empresa	_____	_____
2.- Conocimiento y entrega de las Principales Normas	_____	_____
Entrega del Reglamento Interno de Trabajo	_____	_____
3.- Charla de Inducción ( Lineamientos generales de la Organización)	_____	_____
4.- Recorrido de las principales áreas de la empresa. (Of. Administrativas, servicios higienicos,sala de descanso, comedor)	_____	_____
El colaborador deberá firmar dando conformidad al proceso de inducción _____ <div style="text-align: right; margin-right: 100px;">Firma del Colaborador</div>		
<b>II) Proceso al que pertenece</b>	Responsable	Firma
1.- Presentación del Organigrama y colaboradores del proceso.	_____	_____
2.- Procedimientos asociados al cargo: ( Colocar nombre de los procedimientos discutidos y leídos)		
* _____		
* _____		
* _____		
* _____		
Inicio de labores con supervisión directa (.....días)	_____	_____
El colaborador deberá firmar dando conformidad al proceso de inducción _____ <div style="text-align: right; margin-right: 100px;">Firma del Colaborador</div>		

*LIMA BUS INTERNACIONAL I S.A.*



**SEDE PATIO NORTE DEL METROPOLITANO**

