



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE
ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA DE
TERCIORIZACIÓN DE SERVICIOS**

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA:

KEVIN BRANDON URBINA MALAGÓN



**DIRECTOR: DR. ANGEL CORCHADO VARGAS
DICTAMINADORES: MTRA. AGLAE VAQUERA MÉNDEZ
MTRO. IVAN ENRIQUE PICAZO MARTÍNEZ**

**LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO,
2021.**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Aprendiz de todo, maestro de nada”

-Greg Glassman

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a mis bisabuelos Julia González y Juan Martínez Ortega que han llevado el papel de excelentes padres, por educarme como su hijo, llevarme paso a paso por este camino llamado vida, por incentivar me desde infante a seguir el camino del estudio, por estar detrás de mí en todo momento, acompañándome en cada paso que doy, por atenderme, cuidarme y darme un hogar amoroso, de cuidado y de enseñanza. Este trabajo es por y para ustedes. Todo ese esfuerzo por apoyarme brindó frutos y este gran paso les pertenece a ustedes porque sin su inmenso apoyo y seguimiento no hubiera llegado a donde estoy el día de hoy.

Agradezco a mis tíos: Leticia Martínez González, Juan Martínez González, Donají Pérez Segura, a mi abuela Guadalupe Martínez González, José Martínez y Carolina Anaya por haberme apoyado económica y anímicamente en todo este proceso. Sin ello no hubiera podido iniciar y concluir mis estudios universitarios. Agradezco los consejos de vida, el apoyo incondicional que ha existido, así como la convivencia que ha permitido tener charlas muy amenas y enriquecedoras para mi vida.

Agradezco a mi mamá Miriam Suadh Malagón Martínez, que, a pesar de las circunstancias pasadas, ha sido un gran pilar de apoyo para mí estos últimos años de mi vida, en momentos que considero han sido difíciles. Por su insistencia y perseverancia en no dejarme iniciar otros proyectos personales que he tenido en mente, por incentivar me a concluir este proceso de esta etapa de mi vida y en que obtuviera mi título universitario. Sin ella, no estaría detrás de dicho título. Gracias por enseñarme a terminar y cerrar primero proyectos inconclusos antes de adentrarme en otros proyectos personales y profesionales y, por estar conmigo en momentos tan difíciles. También agradezco que haya abiertas puertas jamás antes exploradas, las cuales iluminan nuevos caminos en mi vida.

Agradezco, a lo que considero, mi mejor amigo de toda la vida: Alex Macías, por todos los años que compartimos juntos en las aulas escolares desde infantes. Aunque en distintos caminos nos encontramos ahora le agradezco por ser un ejemplo que seguir como excelente estudiante, apasionado, estudioso, dedicado y enfocado a ser un gran profesional.

Agradezco a mis amigos de carrera Luz Espinosa Dorantes, Giselle Velasco, Carolina Reyes, Osmar López, Ari Domínguez, por haberme permitido compartir con ustedes tantas experiencias en esta hermosa carrera, por fomentar las lecturas compartidas, por el apoyo mutuo que nos ha permitido crecer más y confiar más los unos en los otros, por el compañerismo, por ser cómplices, por su gran amistad. Sin duda agradezco todo lo aprendido profesionalmente pero también me quedo con todas experiencias extracurriculares que, sin duda, siempre llevaré en mi corazón. Les invito a que vayamos por más.

Agradezco a mi hermana Paola Vanessa Malagón que a pesar de sus circunstancias es un ejemplo de vida, por su esmero en salir adelante, por ser tan enfocada y estudiosa, por ambiciosa de llegar a ser eso que siempre quiso hacer, por no dejarse caer, por tener presente que un “no puedo” no esta presente en su vocabulario. Sin duda, eres un ejemplo a seguir para mí porque eres una persona que nunca se rinde y a que pesar de las circunstancias de la vida encuentras la forma de salir adelante, de seguir luchando por aquello que más quieres.

Agradezco a Erick Alonso Báñales Almanza por ser un ejemplo para seguir como profesional, una persona que sigue preparándose día con día con nuevos proyectos en mente, con nuevas metas de aprendizaje. También le agradezco su acompañamiento estos últimos años, metiendo presión con respecto a la realización y finalización de este proyecto. Le agradezco la influencia profesional de su disciplina porque gracias a ello tengo nuevos proyectos por realizar posterior a la finalización de este proyecto.

Agradezco a los siguientes profesores por haber influido en mi formación: Adriana Amaya Hernández, Guadalupe Meléndez Campos, Rosendo Hernández Castro, Héctor Octavio Silva Victoria, Cesar Elizalde, Germán Morales Chávez, Guadalupe Mares Cárdenas, Ma. De Lourdes Rodríguez Campuzano y Juan Carlos García Rodríguez. Sin ellos este camino no hubiera podido ser y su influencia me acompaña en mi futuro como profesional en Psicología.

Agradezco infinitamente al Dr. Héctor Octavio Silva Victoria y al Dr. Germán Morales Chávez por contagiarme la pasión con la que ven y enseñan la Psicología, por inspirarme a dar lo mejor de mi como futuro profesional, por ser un ejemplo para seguir como profesionales.

Agradezco la oportunidad que me dieron el Licenciado y dueño de la compañía Antonio Goicochea y a la Licenciada Mónica Mendoza al permitirme formar parte del equipo de trabajo en la empresa Payrule, sin esa oportunidad este proyecto no hubiera podido ser. De igual forma quiero agradecer a mis compañeros y amigos de trabajo: Elisa Uribe, Paola Corona, Sandra Gutiérrez, Andrea Ledesma, Fernando Sámano y Carlos Carbajal, que gracias a su colaboración, complicidad, apoyo y amistad pude crecer mucho en el ámbito laboral; pero también en el ámbito personal, permitiéndome no solo compartir con ellos experiencia sino también una amistad de vida.

Por último y no menos importante, agradezco a mi director de reporte, al Dr. Angel Corchado Vargas por su gran calidad humana, por transmitir su pasión sobre el estudio de la Psicología en sus alumnos. Por ayudarme, guiarme, enseñarme, ilustrarme en el proceso de creación de este proyecto en tiempos oscuros y de incertidumbre, pero sobre todo por su disposición a dar siempre más de lo que le corresponde y contribuir con un granito de arena con todos aquellos que están en búsqueda de realizarse dentro de la disciplina psicológica. Por ser un docente ejemplar, demostrando que haciendo lo que a uno le gusta, ayuda a obtener frutos inesperados y sorprendentes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL ÁREA TEMÁTICA VINCULADA A LA ACTIVIDAD LABORAL REALIZADA	4
1.1. Las organizaciones: definición, función y características.....	4
1.2. Breve historia de la Psicología organizacional.....	7
2. EL RECLUTAMIENTO Y LA ATRACCIÓN DE TALENTO COMO COMPONENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	9
2.1. Definición de reclutamiento.....	9
2.2. Tipos de reclutamiento.....	9
2.3. Los primeros pasos en el proceso de reclutamiento.....	10
2.3.1. Funciones organizacionales del psicólogo en reclutamiento y selección de talento.....	10
2.3.2. Habilidades y competencias del psicólogo en reclutamiento y atracción de talento.....	11
2.3.3. El empleo de las herramientas tecnológicas para la búsqueda de candidatos.....	12
3. EL PERFIL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	16
3.1 El psicólogo organizacional con habilidades de entrevista y evaluación psicométrica.....	16
3.1.1. Técnicas y tipos de entrevista.....	17
3.1.2. Pruebas psicométricas.....	18

3.1.3. El uso de software automatizado para la aplicación de pruebas psicométricas.....	19
3.1.4. La rotación de personal.....	20
4. LA TERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA FUNCIONAL EN EL RECLUTAMIENTO Y ATRACCIÓN DE TALENTO.....	22
4.1. ¿Qué es la terciarización de servicios?.....	22
4.2. Ventajas y áreas de oportunidad de la terciarización de servicios.....	22
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PAYRULE COMO CASO DE TERCIALIZACIÓN.....	24
5.1. Descripción de puestos de Payrule.....	26
6. ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN PAYRULE.....	28
7. RESULTADOS OBTENIDOS.....	57
8. EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA PRÁCTICA REALIZADA.....	63
CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	73

INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional como ámbito de inserción de la disciplina psicológica tiene como meta formar a profesionales que puedan formar parte de las filas de las organizaciones donde puedan desempeñar puestos que permitan el correcto funcionamiento de ésta, pero sin perder o minimizar la importancia que tiene el personal dentro de las empresas. Existen diversos departamentos que en su mayoría deberían ser exclusivos para los psicólogos especializados en las organizaciones.

Este ámbito psicológico es uno de los más populares o de mayor demanda de profesionales de la Psicología, este ámbito surgió como necesidad de las empresas y los trabajadores en búsqueda de poder mediar la relación entre ambos con el fin de minimizar las diferencias entre organización-empleado y lograr la persecución de objetivos en común, permitiendo así obtener beneficios generales y particulares tanto por parte de la organización como por parte de los empleados. Existen diversas áreas, pero en la que nos abocaremos es el área de reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y selección de personal es un área o departamento que existe en las organizaciones con el objetivo de satisfacer la demanda interna de atracción de personal capacitado que participa de forma activa en el correcto funcionamiento de esta, dicho departamento cuenta con diversos procesos ya establecidos y con diversas herramientas tecnológicas que siguen transformando la labor del reclutador en su día a día.

El reclutamiento y selección de personal consiste en llevar a cabo un proceso de oferta-demanda que permita la atracción de personal con ciertas habilidades, destrezas, motivaciones, estilo de personalidad, etc. A través de esta atracción se puede llevar a cabo posteriormente una filtración de infinidad de personas que podrían en un futuro formar parte de la organización, esta filtración se hace con el fin de evaluar y seleccionar aquellos o aquellas personas que sean idóneos para un determinado puesto o posición abierta o disponible temporalmente dentro de la organización.

En la actualidad la búsqueda activa de candidatos y la postulación directa de candidatos a cierta posición organizacional es más rápida, con más alcance y eficaces gracias

a la influencia y transformación de las tecnologías de la información. Con las herramientas tecnológicas como el internet, ahora más concretamente las redes sociales, permiten un alcance inimaginable de personas que en un futuro pueden formar o forman parte de alguna organización.

Al igual que en la búsqueda, atracción y filtrado de candidatos, las formas de evaluación de candidatos se ven alteradas y transformadas por la constante influencia de las TIC. Las formas de evaluación tradicional en el departamento de reclutamiento y selección de personal son: la entrevista laboral y la evaluación de ciertas características de la persona por medio de pruebas psicométricas. Si bien, las formas de evaluación son los mismos, la metodología o procedimiento se han y siguen transformando. Existe una tendencia en las entrevistas laborales, la cual consiste en realizarlas por medio de la utilización de tecnología a través de dispositivos: la videollamada que dentro de un ámbito laboral se le llama “videoconferencia laboral”.

La implementación, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas tampoco se queda atrás. La tendencia en esta parte del proceso es la automatización del proceso con el fin de disminuir costos y/o errores, optimizar tiempos para la organización; sin embargo, la participación del psicólogo en esta parte del proceso se ve altamente sustituida por las TIC disminuyendo o reduciendo su importancia en la evaluación del futuro personal.

Estos cambios o transformaciones en dicho departamento hablan de la importancia de la formación del psicólogo, no solamente en conocer los procesos tradicionales del departamento sino en estar capacitados en las herramientas facilitadoras como las TIC aplicadas en los procesos de atracción y evaluación de talento. Así, las funciones referentes a la participación del psicólogo en la atracción de talento, metodológicamente hablando, no son las mismas.

El objetivo del presente reporte de actividad profesional es demostrar a través de la actividad y el reporte de la misma cómo es que las funciones del psicólogo se ven modificadas y se van transformando por la implementación de las TIC como herramientas facilitadoras en el departamento de reclutamiento y selección de personal con el fin de que se tengan en consideración en el qué y cómo se forman los psicólogos organizacionales para estar más capacitados en materia tecnológica de evaluación de persona.

La transformación constante del área de reclutamiento y selección de personal no solo afecta al proceso mismo, también afecta a los profesionales dedicados al área y las funciones que desempeñan en la organización dado que debe y tiene que existir una capacitación constante sobre las nuevas formas tecnológicas de reclutamiento. La incorporación de reclutamiento 3.0 o plataformas dedicadas a la aplicación automatizada de pruebas psicométricas es un ejemplo de la actualización de herramientas y metodologías más eficaces, en tanto que las funciones desempeñadas por los profesionales en Psicología deben ajustarse y actualizarse a dichos cambios. Por tanto, este trabajo puede contribuir a conocer algunas de las modificaciones o actualizaciones tecnológicas de las herramientas y metodologías y su influencia en qué y cómo realiza sus actividades el personal dedicado a dicho departamento de reclutamiento y selección de personal, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas que trae consigo esta transformación constante y paulatina en los flujos de actividad de dicho departamento de la organización.

1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL ÁREA TEMÁTICA VINCULADA A LA ACTIVIDAD LABORAL REALIZADA

A continuación, se describirá de forma general qué son las organizaciones, así como sus características y un breve recuento histórico del origen de la psicología aplicada, así como su papel e importancia en las organizaciones.

1.1. Las organizaciones: definición, función y características

Una de las características más importantes del ser humano es su naturaleza como un ser social, esto significa que no podría sobrevivir de forma individual ante la complejidad del mundo circundante que le rodea. El ser humano es un individuo que interactúa con otros individuos y/o con diversas organizaciones a lo largo de toda su vida, esto con el fin de poder lograr objetivos personales o cubrir necesidades básicas o incluso hasta las más complejas, objetivos que sin la cooperación entre dos o más individuos u organizaciones no se podrían lograr de forma individual (Chiavenato, 2007).

La interacción de dos o más personas enfocadas a realizar actividades más o menos establecidas para cada uno de los integrantes con el fin de lograr o alcanzar un objetivo en común se le conoce como organización. Las organizaciones están constituidas por gente capacitada en funciones particulares, una estructura que define los límites en las actividades que realiza cierto individuo con respecto a otro, la tecnología que va a ser un recurso utilizado por parte de los colaboradores con el fin de satisfacer una necesidad organizacional de forma eficaz y más rápida, pero generando a su vez costos; y por último, el ambiente que puede ser interno o externo a la misma organización pero que en sí mismo, si existe un cambio en alguno de los dos ambientes puede provocar cambios en la misma organización (Newstrom, 2011).

Las organizaciones pueden perseguir infinidad de objetivos y por lo tanto las funciones a desempeñar por parte de los individuos que la conforman pueden ser muy específicas y diversificadas. La clasificación de las organizaciones puede ser una tarea difícil por la diversidad existente, las clasificaciones tentativas pueden ser de distintas formas: como “lucrativas” o “no lucrativas”, pueden clasificarse también por tipo de servicio que brindan: organizaciones industriales, políticas, prestación de servicios, militares, religiosas,

comerciales, económicas, educativas, etcétera. y, También pueden clasificarse por el tamaño de la organización que se define por el número total de integrantes que la conforman, pueden ser empresas micro, medianas, medianas A y grandes empresas (Chiavenato, 2007; INEGI 2009).

Las organizaciones en sí son relaciones sociales con el fin de lograr un objetivo, o dar resultados a una determinada demanda social del ambiente externo. La empresa es la encargada de realizar una mediación directa entre los recursos materiales o materia prima, recursos financieros, recursos de mercadotecnia, incluso a los propios recursos humanos y los resultados en términos de productos, servicios, aumento de capital, etcétera. Dichos resultados son generados por medio del personal de la organización que trabaja directamente con los recursos no vivos primarios. A su vez que el personal trabaja y transforma los recursos primarios para ofrecer los servicios y productos finales también esperan satisfacer sus metas, necesidades y expectativas que tienen hacia la organización. Así para el correcto funcionamiento se espera una reciprocidad empleado-empleador (Chiavenato, 2007).

Los recursos o capital humanos han tomado últimamente más protagonismo en las empresas, siendo la inversión más importante en la actualidad para poder mantener la empresa a flote y para poder ser una organización competitiva en el mercado. El capital humano en la actualidad se rige por la existencia de buenas condiciones humanas en el ambiente laboral, horarios establecidos, leyes que protegen al trabajador, prestaciones que benefician al mismo, trato digno y respetable, etcétera.; sin embargo, antes de esto, los recursos humanos o personal de las organizaciones se le consideraba como un recurso desechable o sustituto y las condiciones laborales eran deshumanizadas ya que el objetivo principal era la producción y comercialización en masa que conllevaba explícitamente la sobre explotación, altas exigencias y condiciones laborales poco favorables para los trabajadores; provocando así problemas en la Interrelación y posible reciprocidad entre el empleador y los empleados, problemas que entorpecían el crecimiento y satisfacción de objetivos de la organización y los objetivos particulares de sus integrantes (Llanos, 2016).

Así la Psicología que estudia el comportamiento humano bajo diferentes puntos teóricos de referencia denominando lo psicológico de diversas formas como comportamiento, conducta, pensamientos, inconsciente, la persona integral, etcétera., en la búsqueda de una

consolidación de la disciplina como ciencia, se le adjudican distintas demandas sociales a las que debía hacer frente. Creando así la Psicología aplicada previa a la consolidación de los objetos de estudio. La Psicología aplicada podría decirse que es la generación de tecnología con el fin de poder transformar la realidad en el campo para poder solucionar problemas de diversa índole, problemas específicos de ajustividad de las personas al mundo circundante en determinados contextos, siendo el área organizacional uno de ellos (Rodríguez, 2003).

La Psicología aplicada en el área organizacional es un área de inserción en la cual no actúa de forma aislada, sino de forma inter y multidisciplinaria, pero estableciendo sus límites y objetivos como disciplina. La Psicología aplicada a las organizaciones estudia el comportamiento, pensamientos, y bienestar en general de los individuos que interactúan con otros individuos y los elementos no humanos que constituyen la organización, como las normas establecidas de conducta, conductas socialmente esperadas, etcétera. Así como también estudia el comportamiento, bienestar y logros en las metas y objetivos de la organización (Orozco, et al. 2013).

El psicólogo estudia el comportamiento, pensamientos y bienestar del personal o capital humano, a partir de que analiza la cultura organizacional. Así, establece junto con los líderes de la organización una visión, misión y metas con el fin de que el comportamiento y pensamiento del personal se rijan bajo estas premisas (Orozco, et al 2013).

La visión organizacional la define Newstrom (2011) como las proyecciones que tiene la misma organización de a dónde quiere llegar y qué es lo que quiere transformar en un futuro. La misión es la que define el tipo de servicio que se ofrece, el tipo de consumidores de dicho servicio o producto, así como la razones de ser de dicha organización. Y, por último, las metas que son las formulaciones de logros más o menos concretos que se esperan lograr a corto plazo y con periodos más o menos establecidos, así, con esto establecido se busca que los individuos que participan en dicha organización logren fusionarse con estos principios, no dejando de lado sus necesidades y metas individuales. Las metas organizacionales a diferencia de la visión organizacional se diferencian por el periodo de logro y por el número de actividades definidas o a definir para alcanzarlo.

1.2. Breve historia de la Psicología organizacional

La Psicología aplicada a la organización influenciada por criterios de la administración, de la economía y de las ciencias sociales, y con la demanda en puerta por parte del empleador y el empleado, crea el área de recursos humanos con el fin de poder satisfacer las necesidades de ambas partes, ahora conocida también como el área dedicada al talento humano. Usualmente este departamento, en primera instancia atiende necesidades de la organización con respecto a una determinada demanda de tener personal capacitado que puedan realizar actividades establecidas y específicas para lograr cumplir con determinados procesos y a que su vez, permitirán lograr las metas organizacionales subsecuentes. Dichas necesidades dan forma y razón a sub-áreas creadas en el departamento cómo: reclutamiento y selección de personal, capacitación de personal, productividad, clima laboral, etcétera (Alvarez, Estrella y Rosas, 2018).

El reclutamiento y selección de personal es una sub-área del talento humano que tiene su origen en el siglo XX, que surge a partir de 1903, a partir de la escuela de la administración científica. Se publica el libro Shop Management donde se plantean principios de administración vinculados a la supervisión del trabajo donde se menciona la selección científica del trabajador, la cual consiste en asignar al trabajador a la tarea más elevada posible de acuerdo a sus habilidades y aptitudes. También se publica en 1911 el libro “Los principios de la administración científica donde se habla de los principios de preparación del personal, seleccionándolo científicamente a los trabajadores para prepararlos y entrenarlos para mayor producción organizacional (Zayas, 2010).

El momento donde empieza a marcar un antes y un después en el área de reclutamiento y selección de personal es en el periodo de la primera y segunda guerra mundial, dichas confrontaciones entre los distintos países requirieron de la selección de personal que fuera a la guerra, personas que fueran consideradas aptas para adentrarse en la misma y dar la cara por su país. Dicha necesidad de seleccionar personal apto permitió el desarrollo de la Psicología en la selección del personal. Robert Yerkes y Arthur Otis elaboraron en 1917, el primer test que se podría aplicar de forma colectiva para evaluar la inteligencia con el fin de seleccionar aquellas personas consideradas como las más aptas para dar la cara por el país durante la guerra, creando así el Test Army Alpha y Test Army Alpha Beta, el primero para

personas que manejaban el idioma inglés de forma avanzada, y que sabían leer y escribir; mientras que el segundo fue una adaptación del primero para personas analfabetas y extranjeros que no tuvieran un buen dominio del idioma inglés (Rodríguez y Posadas 2005; Zayas, 2010).

La participación de alrededor de 200 psicólogos en la selección de personal durante la segunda guerra mundial permitió que acumularan una vasta experiencia en el área; así, terminando el conflicto durante la segunda guerra mundial la American Psychological Association crea el área de Psicología industrial y comercial donde posteriormente los futuros psicólogos se irían incorporando a las filas de personal en las organizaciones industriales para desempeñar y desarrollar de forma más específica el área de reclutamiento y selección de personal (Zayas, 2010).

Previamente se ha descrito lo que es una organización, el papel del psicólogo en las organizaciones y una breve historia de la psicología aplicada a las organizaciones, esto da paso al siguiente apartado de reclutamiento y selección de personal.

2. EL RECLUTAMIENTO Y LA ATRACCIÓN DE TALENTO COMO COMPONENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Anteriormente se mencionaron los breves momentos históricos en los cuales la psicología empezó a tener relevancia en las organizaciones y su papel en las mismas, esto da pauta para definir el departamento de reclutamiento y selección de personal como área de inserción del psicólogo.

2.1. Definición de reclutamiento

Actualmente el reclutamiento y selección de personal se conoce como el proceso de búsqueda de los candidatos que formarán parte de la organización en un futuro, garantizando el desempeño óptimo del trabajador para reducir el riesgo que supone incorporar a nuevas personas no aptas para el puesto. Así el reclutamiento consiste en la atracción de talento humano y lo definen como: el área de inserción donde usualmente el psicólogo se encarga del desarrollo y utilización de métodos de evaluación para la selección, y colocación de los futuros empleados, enfocándose a su vez en el estudio del análisis de puestos que les dan forma y respaldo a los métodos de evaluación y procedimientos de selección utilizados (Montoya, 2010; Maldonado, 2013; Maritza, 2017; Álvarez, Estrella & Rosas, 2018; Orozco et al, 2013).

2.2. Tipos de reclutamiento

Según Romero (2016) y Sánchez (s/a) existen dos tipos de reclutamiento y selección de personal: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. Por un lado, el reclutamiento interno consiste en la utilización de procedimientos de obtención de información de los empleados que ya forman parte de la organización para así poder ascenderlos al nuevo puesto en cuestión. Entre las ventajas de este tipo de reclutamiento se encuentran: la posible motivación del personal, el bajo costo económico, ya se predispone de la historia previa del trabajador y no se necesita tiempo de adaptación. Por otro lado, el reclutamiento externo se

utiliza cuando por medio del reclutamiento interno no se logran satisfacer las necesidades del puesto, por lo que el reclutamiento externo consiste en la adquisición de personal que no ha formado parte de la organización. Las ventajas del reclutamiento externo son: existe una amplia posibilidad de escoger más candidatos y es más fácil encontrar personas con las habilidades requeridas para el puesto.

2.3. Los primeros pasos en el proceso de reclutamiento

El reclutamiento y selección de personal es y sigue siendo un área fundamental para el crecimiento y el logro de objetivos de las organizaciones, independientemente de si se realiza un reclutamiento interno o externo, es una de las áreas donde existe mayor inserción de profesionales de la Psicología. Castaño, Ponsoda, Romeo y Sanz (2016) realizaron un estudio donde el objetivo era identificar el papel de los psicólogos del trabajo. Para el estudio, seleccionaron 129 empresas de Madrid, participando finalmente 38 empresas. Se realizó una encuesta para determinar las practicas comunes en materia de reclutamiento y selección de personal. Los resultados indican que solo el 66% los responsables del área son psicólogos, siendo responsables mayormente en la evaluación de los candidatos y en menor medida en funciones como: desvinculación de personal, auditoria del proceso de selección, seguimiento de la incorporación y solicitud de referencias.

2.3.1. Funciones organizacionales del psicólogo en reclutamiento y selección de personal

Con base en lo encontrado en el estudio anterior y de acuerdo con Orozco et al, (2003) las funciones del psicólogo pueden clasificarse como:

1. Análisis del puesto: en esta función el psicólogo reclutador define el puesto con el responsable, teniendo claras las funciones y las tareas específicas a realizar el próximo trabajador de la organización, dicho análisis debe ir encaminado a cumplir las metas específicas y generales que ha establecido previamente la dirección de la organización.

2. Elaboración del perfil: consiste en la descripción clara de los requisitos, objetivos, funciones que deberá ejercer el próximo trabajador, así como también las remuneraciones o prestaciones que tendrá el empleado por brindar sus servicios a la organización.

3. Atracción de personal o reclutamiento: consiste en la utilización de diversas técnicas, herramientas y medios en los cuales se buscará de forma activa aquellas personas que tienen una formación afín a las características del puesto.

4. Preselección de candidatos que sean más afines al perfil.

5. Evaluación: Consiste en la utilización de procedimientos y metodologías específicas de evaluación que se definen con base en lo que se pretende evaluar del candidato, los procedimientos más comunes son: la entrevista, la aplicación de pruebas psicométricas y en algunos casos la solicitud de referencias laborales.

6. Elaboración de informe sobre las conclusiones y resultados de la evaluación de cada uno de los candidatos.

7. Toma de decisión: Participación sobre la decisión final sobre la elección del candidato más apto para el puesto.

2.3.2. Habilidades y competencias del psicólogo en reclutamiento y atracción de talento

Las funciones que desempeñar como encargado del área de reclutamiento y selección de personal son variadas y requiere del dominio de ciertas habilidades y competencias para lograr satisfacer las necesidades de la organización. Menciona Melero (2015) que se deben desarrollar habilidades básicas como: la autogestión, manejo de información, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas. También comenta que es necesario desarrollar competencias particulares o afines al rol profesional como: definición de objetivos encaminada a realizar análisis de necesidades organizacionales, diagnóstico individual por medio de distintos métodos de evaluación, desarrollo de servicios, intervención directa o indirecta, evaluación. Por último, menciona la importancia de desarrollar competencias facilitadoras que pueden co-ayudar al profesional de talento humano cómo: estrategia y gestión de la práctica profesional, garantía de calidad, relaciones profesionales, desarrollo y actualización profesional continua y adquisición e implementación del código ético del psicólogo.

2.3.3. El empleo de las herramientas tecnológicas para la búsqueda de candidatos

El área de atracción talento ha sufrido cambios a lo largo de la historia y sufren actualmente un cambio constante, implementando la utilización de herramientas que facilitan la captación de personal capacitado pero que a su vez requiere la actualización de competencias profesionales. Un ejemplo de esto es la implementación y transformación del área por la influencia de las tecnologías de la información. Podría decirse que el reclutamiento interno fue el primero que existió, ya que sus inicios se remontan en el feudalismo donde la única forma de reclutar nuevos trabajadores era por medio de la descendencia del trabajador. Posteriormente, en la época de la revolución industrial y posterior, empezó a realizarse el reclutamiento por medio de referencias personales de los propios trabajadores (Llanos, 2016).

El reclutamiento externo que empezó a realizarse posterior a la época de la revolución industrial comenzó con la implementación de nuevas formas de búsqueda por las limitantes existentes en el reclutamiento interno, entre las nuevas formas de captación se encontraban: primeramente, la publicación de vacantes por medio del periódico local, implementándose posteriormente otros medios de comunicación tales como la radio, la televisión y repartición de volantes en ciertos puntos cercanos al área de trabajo, a este tipo de reclutamiento se le conoce como reclutamiento tradicional o también como reclutamiento 1.0 para los fines de este reporte (Castro, et al. 2016; Tumbaco, 2018).

El reclutamiento 2.0 según Tumbaco (2018) es la evolución de un reclutamiento tradicional a uno tecnológico derivado de la influencia de las tecnologías de información. Una de las herramientas derivadas de esta influencia tecnológica es la creación e implementación de los portales del empleo por internet como lo son: indeed, OCC, computrabajo, etcétera., siendo los más utilizados en México (Castro, et al. 2016). Dichos portales tienen la finalidad de mostrar todo un abanico de oportunidades laborales de distintos lugares del mundo a la persona desempleada, siendo así intermediario directo entre la oferta de las empresas y la demanda, permitiendo a su vez el acceso inmediato y masivo de personas que se encuentran en búsqueda de empleo y el acceso masivo e inmediato de información de candidatos por parte de la organización.

Entre las ventajas del reclutamiento online o reclutamiento 2.0 se encuentra: la reducción de costo, pero sobre todo de tiempo, ofrece datos e información de forma inmediata y segura, tienen acceso a información masiva de los posibles candidatos ya sea que se postulen o no, tienen facilidad de encontrar de forma rápida y eficaz un abanico de talentos (Tambaco, 2018).

Algunos autores como Tambaco (2018), Castro, et al. (2016) y Sanchez (s/a) consideran que la utilización de las redes sociales como medio de reclutamiento forma parte del reclutamiento 2.0, pero con base en lo mencionado por Makiur (2016) y para los fines expositivos del presente trabajo, la implementación de las redes sociales formaría parte del llamado reclutamiento 3.0.

La tendencia a utilizar las herramientas del reclutamiento 3.0 se fundamentan en las estadísticas sobre la utilización cada vez más frecuente de las TIC, encontrándose que tan solo en México del 2013 al 2017 creció la tendencia de usar el internet de 27.4 millones a 76.9 millones creciendo más del 116%. De igual forma se menciona de manera general que la tendencia del uso de las TIC se encuentra en edades más tempranas, siendo mayormente utilizadas en grupos de edad de entre 18 a 34 años que serían catalogados como personas en búsqueda de oportunidades laborales que apenas se inician en el ámbito laboral y también mayormente utilizadas por personas con mayores estudios con respecto a personas que tienen menos estudios (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2017).

Según Makiur (2016) el reclutamiento 3.0 o reclutamiento es el proceso mediante el cual las empresas realizan la búsqueda o captación de los posibles futuros empleados por medio de las redes sociales o multiplataformas de internet con el fin de satisfacer las necesidades internas de la organización. Las redes sociales utilizadas para dicha captación pueden ser: LinkedIn, Facebook, Google+, Twitter, Hi5, Instagram, Dejaboo, Xing, etcétera. Así mismo, dicho autor realizo un estudio donde el objetivo era analizar la práctica de reclutamiento por este medio. La muestra fue de 416 directivos y profesionales de recursos humanos de diferentes ciudades de España. Se elaboró e implemento un cuestionario sobre el uso de redes sociales como medio de reclutamiento, dicho instrumento constó con 26 ítems. Por un lado, los resultados indican que las razones por las que usan las redes sociales como medio de reclutamiento es: a) el 30% de los directivos comentan que mejora el proceso de captación

de personal b) otro 39% de los directivos menciona que sirve para reafirmar la reputación corporativa y c) el 19% restante menciona que funciona para estar en contacto con otros profesionales o clientes. Por otro lado, los resultados del presente estudio indican que entre las redes sociales más utilizadas para buscar posibles candidatos están: LinkedIn con un 40% siendo de las más utilizadas, Facebook con 10%, Xing (10%), Instagram (10%) y Google+ (8%).

En contraste con lo encontrado por Makiur (2016) que se enfoca en mencionar cuales son las redes sociales más utilizadas por las empresas para encontrar talento humano, el estudio de Jiménez y Montt (2014) tenía como objetivo evaluar la efectividad de los sitios de redes sociales en la etapa de atracción del proceso de reclutamiento, desde el punto de vista de los candidatos. La metodología empleada fue el análisis de caso mediante entrevista y dos tipos de encuestas. La encuesta 1 fue aplicada a 151 estudiantes hombres y mujeres de educación superior de tercero, cuarto y quinto año de la carrera de negocios, mientras que la encuesta 2 fue aplicada a 82 profesionales egresados de la carrera de negocios. En los resultados se encuentra que una de las redes sociales más utilizadas por estudiantes de educación superior para buscar oportunidades laborales es LinkedIn (87%), seguida de facebook (59%), Twitter (14%) y Youtube (2%). Mientras que los resultados de los profesionales egresados las más utilizadas son: LinkedIn (95%), facebook (27%), Twitter (5%) y Youtube (1%). Dichos resultados de ambos estudios demuestran que las redes sociales más utilizadas tanto por empresas como candidatos para encontrar oportunidades son: LinkedIn y Facebook.

Entre las desventajas de utilizar o implementar el reclutamiento 3.0, Tumbaco (2018) menciona en su estudio que el reclutamiento por medio de redes sociales a diferencia de los portales de empleo es más lento y la espera a encontrar candidatos es mayor que por medio de un portal de empleo. Dentro de las ventajas que tiene el uso de las redes sociales como modo de reclutamiento son: el acceso masivo a cierto grupo de candidatos, la disminución de los costos evitando los costos que conlleva la utilización de las herramientas del reclutamiento 2.0, disponen de mayor información tanto profesional como personal de candidatos, se crea y se mantiene una base de datos con personas potenciales y tienen el acceso a información de candidatos activos y pasivos (Castro, et al. 2016).

Los candidatos activos los define Marta Alles (2012) citado en Jiménez y Montt (2014) como aquellos individuos que se encuentran en búsqueda de un empleo de forma activa. Los motivos de la búsqueda activa pueden ser diversos: encontrarse desempleado, buscar un cambio, buscar mejores oportunidades, etcétera. Usualmente este tipo de candidatos realizan la búsqueda manual de oportunidades, dejando sus datos a las ofertas que les interesan y dejando su perfil laboral a la vista de todos.

Los candidatos pasivos son personas que no se encuentran en búsqueda de empleo de forma activa. Puede que la mayoría de estos individuos ya formen parte de otra empresa pero que sus datos se encuentran en línea y disponibles para recibir alguna otra oferta más atractiva (Marta Alles, 2020. Citado en Jiménez y Montt, 2014).

Hasta este momento se ha abordado como temática de forma general las funciones del psicólogo en el ámbito organizacional, de las habilidades y competencias del psicólogo, los tipos y medios de reclutamiento que nos permitirán dar forma a las funciones especializadas del psicólogo como la entrevista laboral y las pruebas psicométricas.

3. EL PERFIL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

A continuación, se mencionarán las habilidades específicas del psicólogo organizacional haciendo énfasis en la entrevista laboral, su elaboración e implementación, los tipos de entrevista, así como la evaluación psicométrica y la influencia de las TIC en dichas actividades profesionales, que dan forma y sentido al perfil profesional del psicólogo organizacional.

3.1 El psicólogo organizacional con habilidades de entrevista y evaluación psicométrica

Independientemente de la forma y/o utilización de herramientas tradicionales o tecnológicas para reclutar o atraer posibles futuros empleados se debe tener claro que es el primer paso para satisfacer la necesidad organizacional. El filtrado y evaluación de candidatos son los pasos a seguir una vez que tenemos una plantilla de posibles candidatos. El filtrado se realiza con base en el perfil previamente definido y con la revisión de los llamados currículos vitae de los postulantes, donde usualmente desglosan o vacían toda aquella información relacionada con su experiencia laboral, hablando de las habilidades, competencias, motivaciones y expectativas que el postulante ha desarrollado y que podrían interesarle a la organización en búsqueda de talento, dicha información se evalúa por medio de distintas metodologías entre ellas: la entrevista y la aplicación de pruebas psicométricas.

La entrevista laboral definida por Puchol (2002) citado en Maldonado (2013) es aquella interacción conversacional entre un entrevistador y un entrevistado la cual tiene como objetivo la búsqueda de la adecuación entre el perfil del entrevistado y los requisitos del perfil del puesto. Usualmente el proceso de la entrevista se compone de tres partes: 1) la descripción de la empresa, su misión, visión y metas organizacionales, así como las características y funciones del puesto (en esta parte la persona que toma protagonismo es el entrevistador). 2) la demostración de los conocimientos, experiencias, actitudes o habilidades acorde al puesto (en esta parte el entrevistado toma protagonismo respondiendo a las preguntas realizadas por el entrevistador) y 3) la negociación acerca de la forma de retribución que tendrá el futuro empleado por los servicios laborales ofrecidos para la organización (en esta parte,

nuevamente el entrevistador toma protagonismo mencionando ciertos aspectos al entrevistado como salario, prestaciones laborales, horario laboral, etc).

La entrevista usualmente está compuesta por una serie de pasos o etapas como: a) la apertura: es el primer contacto del entrevistador y entrevistado b) Rapport: etapa donde se trata de crear un clima amistoso por medio de preguntas personales o que no tienen que ver con el perfil profesional del candidato c) conocimiento de las reglas: en esta parte el entrevistador le hace saber el orden y forma en la que se llevará a cabo la entrevista laboral d) desarrollo: es la parte donde se formulan todas las preguntas del entrevistador y donde se toma nota sobre todas las respuestas verbales y no verbales del entrevistado e) cierre: donde el entrevistador va terminando con preguntas simples la entrevista y f) informe: dicho informe se hace con toda la información recabada previamente de la entrevista (Maldonado, 2013).

3.1.1. Técnicas y tipos de entrevista

Existen distintos tipos de entrevista que varían en función del objetivo que pretende lograr el entrevistador. Romero (2016) distingue entre tres distintos tipos de entrevista:

1. Entrevista estructurada: En este tipo de entrevista, el entrevistador contará con una guía o protocolo previo ya estructurado con el fin de realizar preguntas concretas al entrevistado y, por tanto, recibir respuestas cerradas por parte del mismo. En este tipo de entrevista se evita la espontaneidad y se intenta ser lo más apegado posible al guion de entrevista dando encuadre a las respuestas del candidato.
2. Entrevista no estructurada: A diferencia del tipo de entrevista anterior, en este tipo el entrevistador no contará con un guion previamente establecido. Las preguntas surgen o van surgiendo a medida que pasa la conversación, sin llevar un control de las preguntas. Así, se permite que el entrevistado emita respuestas más abiertas y se permite observar el desenvolvimiento del candidato.
3. Entrevista mixta o semi-estructurada: Este tipo de entrevista es una mezcla entre la entrevista estructurada y no estructurada. Su característica principal es que se cuenta con guion de entrevista, pero se permite que el entrevistador

realice preguntas que no forman parte del guion. La mayoría de los reclutadores optan por este tipo de entrevista dada su versatilidad para obtener información concreta y, a su vez, observar el desenvolvimiento del entrevistado.

4. Entrevista de tensión: Consiste en la implementación de una entrevista previamente planeada donde se debe “atacar” al candidato tanto profesional como personalmente para conocer su capacidad de tolerancia al estrés y su habilidad para resolver situaciones conflictivas. Este tipo de entrevista no es tan común, pero se llega a utilizar para puestos directivos.
5. Entrevista por competencias: Este tipo de entrevista es la más común hoy en día, para poder realizarla primeramente se debe evaluar lo que es la cultura organizacional con respecto a las competencias esperadas para el puesto. Las preguntas realizadas en este tipo de entrevista busca no realizar preguntas usuales y que vayan relacionadas con la cultura organizacional

3.1.2. Pruebas psicométricas

La entrevista laboral es el método tradicional de evaluación; sin embargo, existen otras alternativas y/o complementos a la entrevista. Uno de los complementos o herramientas más comúnmente empleado por los departamentos de Recursos Humanos es la aplicación de pruebas psicométricas. Las pruebas psicométricas buscan identificar, medir aspectos psicológicos como la personalidad, capacidad intelectual o cognitiva, aptitudes, actitudes, etcétera. Dicha aplicación de pruebas debe estar relacionadas con lo que se quiere evaluar del candidato (Marina, 2017).

Las pruebas psicométricas pueden clasificarse según Marina (2017) como: 1) Batería de aptitudes múltiples que consiste en un examen múltiple con el fin de determinar los rasgos de la personalidad del candidato 2) Inteligencia general: dedicada a evaluar la habilidad del candidato para resolver problemas de diversa índole 3) aptitudes especiales que se utiliza para determinar el conocimiento o habilidades que tiene el individuo respecto a un oficio específico 4) personalidad: el cual busca estudiar los rasgos de personalidad para determinar si la persona podría adaptarse al nuevo ambiente laboral o no. Entre las pruebas psicométricas

más conocidas están: la prueba de Terman, Dominó, WAIS, 16 factores de personalidad, Otis sencillo, Otis gamma, etcétera.

Con base en lo anteriormente mencionado, Maldonado (2013) realizó un estudio donde el objetivo era determinar la influencia de la entrevista laboral y las pruebas psicométricas en la selección de personal. Participaron los sujetos encargados del reclutamiento y selección de personal de las empresas educativas que pertenecen al municipio de Quetzaltenango. Se elaboró y aplicó un cuestionario de 20 ítems previamente validado. En los resultados se encontró de forma general que el 70% de los encargados del área consideran la entrevista como el método idóneo de evaluación, mientras que el 10% consideran las pruebas psicométricas como el método principal. También el 75% de los encargados del área mencionan que la entrevista es la más importante en el proceso, mientras que el 15% considera la aplicación de pruebas psicométricas como la más importante.

En contraste con el estudio anterior, Molina (2017) realizó un estudio en el cual tenía como objetivo identificar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en las organizaciones. Participaron en total 35 personas encargadas o que realizaban funciones en el área de reclutamiento y selección de personal con el criterio de que conocieran y/o aplicaran pruebas psicométricas. Para la recopilación de información se creó, aprobó y aplicó un instrumento que buscaba identificar el nivel de efectividad, contenía 20 reactivos con opción de respuesta tipo likert. De forma general los resultados indican que la aplicación de pruebas psicométricas es efectiva para conocer ciertas características de los candidatos como complemento, pero expresaron que no confían de forma plena en la veracidad de los resultados obtenidos de dichas pruebas.

3.1.3. El uso de software automatizado para la aplicación de pruebas psicométricas

La aplicación de pruebas psicométricas puede conllevar costos y tiempo para el personal encargado del área de recursos humanos, así como fallas sobre su confiabilidad, por tanto, se han buscado formas más eficaces y de menor duración para optimizar los procesos y el personal nuevo pueda incorporarse de la manera más rápida posible. De esta forma surge la creación de la automatización de las pruebas psicométricas que consiste en la aplicación de pruebas masivas a los posibles futuros empleados y también en una generación automática

de los resultados psicométricos sin la necesidad de que intervenga el reclutador (Arredondo, 2017).

Todas las herramientas, metodologías y procedimientos utilizados para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal desde la utilización de portales de empleo para la búsqueda de candidatos hasta la aplicación optimizada de pruebas psicométricas conllevan a la utilización de recursos en términos de costos financieros a veces muy altos, dedicación ardua, inversión de tiempo por parte del departamento de recursos humanos, etcétera., (López, 2010). Esto genera en algunos casos pérdidas en vez de obtener las ganancias esperadas, sobre todo cuando existe una alta rotación de personal dentro de una organización, así todos los recursos empleados para atracción y retención de talento terminan en pérdidas organizacionales.

3.1.4. La rotación de personal.

La rotación de personal es la fluctuación del personal de una organización y el ambiente, es decir, el número de personas que terminan saliendo de una determinada organización, así como las que terminan ingresando. Dicha rotación de personal puede darse de forma voluntaria e involuntaria y las razones de dicha rotación pueden ser diversificadas.

Piantini, et al (2011) realizaron un estudio donde tenían como objetivo determinar la rotación de personal con relación a la productividad y la eficiencia de los trabajadores. Participaron en dicho estudio un total de 31 empresas constructoras medianas de las cuales a 17 empresas se les aplicó un cuestionario con el fin de identificar las razones por las cuales existe rotación de personal. En los resultados se puede mencionar que dos de los aspectos que más influyen en la rotación de personal es el salario con un 29.41% y nuevas ofertas de trabajo con 29.41% (aunque de forma indirecta), seguidas de cantidad de contratos con 23.53% y por último la supervisión un motivo de rotación con 17.64%.

En otro estudio realizado por Gómez, Perales y Medina (2015) tuvieron el objetivo de determinar el impacto que tiene la jornada laboral y el salario en la rotación de personal de empleados de las maquiladoras de Ciudad Victoria en México. Se seleccionaron a 289 participantes que laboraran en la industria maquiladora, al final solo se logró la aplicación de dicho estudio a 50 personas trabajadoras de la industria maquiladora. Se diseñó y se aplicó

un cuestionario que incluía 5 ítems relacionados al salario, 5 sobre rotación de personal y otros 5 ítems relacionado a la jornada laboral. Se utilizó la escala tipo likert como opción de respuesta y se realizó la prueba alfa de Cronbach, con la finalidad de que el instrumento fuera confiable. Los resultados muestran que el salario mal remunerado es una de las razones por las que existe rotación de personal mientras que se determinó que la jornada laboral no influye en la rotación de personal.

En México, el salario es un problema dado que usualmente se encuentra bajo del salario promedio sucediendo en la mayoría de los puestos sean operativos o gerenciales, esto provoca de forma directa o indirecta que en la mayoría de las organizaciones mexicanas exista una alta rotación de personal. Otras variables que influyen en la alta rotación son las pocas oportunidades de crecimiento, y los pocos beneficios sociales ofrecidos al personal, por lo que tener un área dedicada a reclutamiento y selección de personal a veces resulta ser muy costosa y contraproducente por lo que las organizaciones últimamente optan por otro tipo de soluciones como lo es la terciarización de servicios (Flores, et al. 2008).

Una vez mencionadas las actividades correspondientes a la evaluación de personal, se retomó la importancia de la rotación de personal como fenómeno que le da sentido a la terciarización de servicios de reclutamiento con el fin de disminuir los costos derivados de dicha rotación. A continuación, se habla de la terciarización de servicio.

4. LA TERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA FUNCIONAL EN EL RECLUTAMIENTO Y ATRACCIÓN DE TALENTO

Actualmente existen empresas de terciarización de servicios entre ellas de reclutamiento y selección de personal las cuales son especialistas en materia de talento humano, contando con todas las herramientas y metodologías actuales para brindar un servicio óptimo. El objetivo de las empresas terciarizadas o también conocidas como outsourcing es brindar un proceso de negocio o servicio optimo que podría ser empleado de forma más eficaz, rápida y a menor costo (López, 2010).

4.1. ¿Qué es la terciarización de servicios?

La terciarización de servicios es la practica en la que se especializa una organización por la que otra empresa contrata a ésta para llevar a cabo esas tareas en las que se especializa la primera y que requiere la empresa contratante para su correcto funcionamiento. Usualmente se terciariza solamente los servicios que no están relacionados con la actividad principal de la organización contratante. Pueden terciarizarse así servicios de limpieza, tecnología informática, contabilidad, reclutamiento y selección de personal, administración de nómina, etc.

4.2. Ventajas y áreas de oportunidad de la terciarización de servicios

Existen ciertas ventajas cuando se solicitan servicios de terciarización de servicios, por ejemplo: la empresa puede dedicarse completamente a su actividad principal, ayuda a que optimice sus procesos, mejor control del personal, mayor calidad del servicio en términos de candidatos calificados, reducción de coste, ahorro de tiempo invertido, etc (García, 2019; Romero, 2016).

Entre las desventajas mencionadas por los mismos autores se encuentran: la dependencia organizacional de un externo, candidatos no funcionales de acuerdo con la visión organizacional. Por parte de los empleados que son reclutados por un tercero existen ciertas desventajas o riesgos como: disminución de sueldo, daño sobre las cuentas de AFORE del trabajador, impuestos extras, etcétera. Una vez mencionado esto se prosigue a

continuación a hablar sobre el caso particular de la práctica realizada como caso de terciarización de servicios de reclutamiento y selección de personal.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PAYRULE COMO CASO DE TERCIALIZACIÓN

La empresa “Payrule” o “Pay Solution” S.A. de C.V. fue una empresa especialista en maquila de nómina y de reclutamiento y administración de personal con más de 15 años de experiencia en el mercado. Actualmente la empresa Payrule no existe, dejando de brindar sus servicios en septiembre de 2020 como consecuencia de la pandemia actual por la que atravesamos.

Dicha empresa fue una sub-empresa de la empresa madre Goicorp Capital S.A. de C.V.

Objetivo empresarial: Liberar la carga generada por el proceso administrativo y de reclutamiento de los clientes empresariales con transparencia, efectividad y calidad, esto para permitir que los clientes empresariales puedan enfocarse en sus actividades principales.

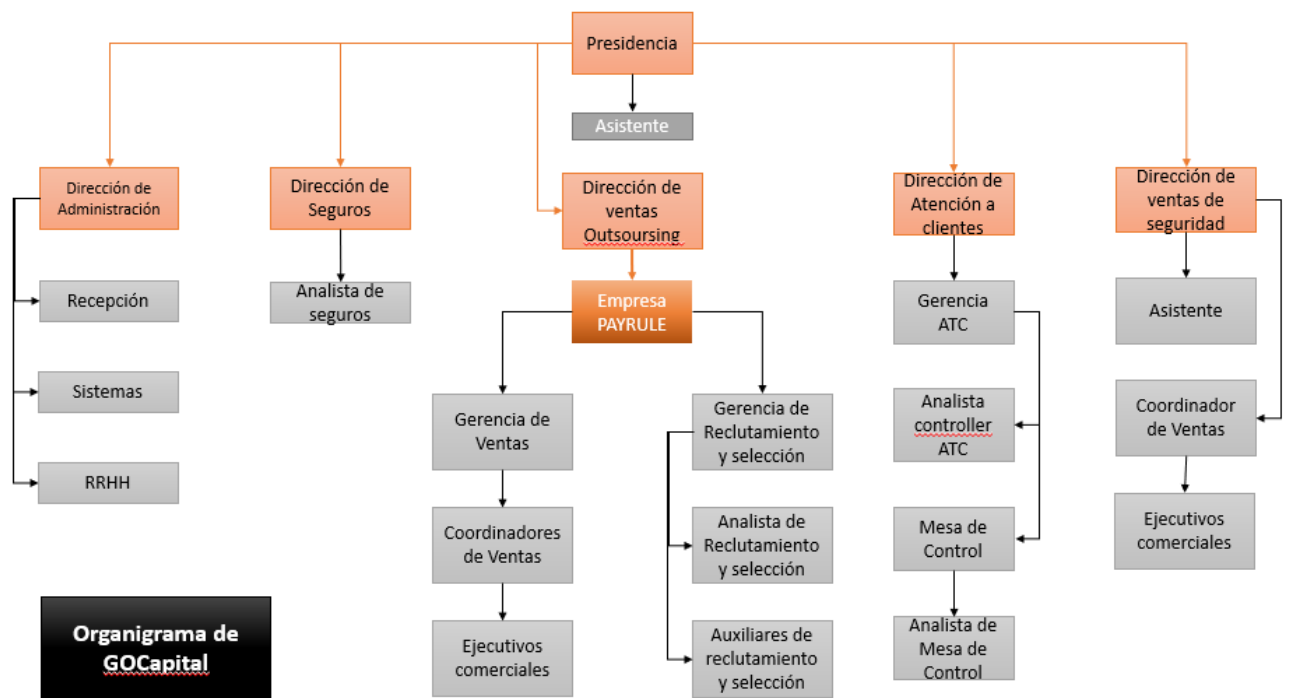
Servicios que brindaba la empresa:

- a) Administración o maquila de nómina
- b) Reclutamiento y administración de personal

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa, el cual se encontraba la presidencia y las 5 direcciones correspondientes: administración, seguros, ventas de outsourcing, atención a clientes, ventas de seguridad. La dirección de ventas de Outsourcing estaba a cargo del responsable “Antonio Goicochea”. La venta de este servicio era realizada por la empresa Payrule o Pay Solución SAFI S.A. de C.V (ver Figura 1)

Figura 1

Organigrama general de Goicorp Capital



Nota: Organigrama empresarial de Goicorp Capital elaborado por quien presenta el reporte.

La empresa Payrule contaba con 2 áreas complementarias (ver Figura 1):

1. Área de Ventas: Se considera la primera parte del proceso y que permite a su vez el correcto funcionamiento de la segunda área. Está se encargaba de la búsqueda y captación de posibles futuros clientes. El objetivo era lograr ofrecer los servicios que brindaba la empresa a otras empresas locales. Los servicios que se ofrecían eran de maquila de nómina y reclutamiento y selección de personal. Esta área ocupaba 3 subáreas: la gerencia de ventas, los coordinadores de ventas y los ejecutivos comerciales.
2. Área de Reclutamiento y selección: Es la segunda parte del trabajo de la empresa, ya que el área de ventas a logrado captar nuevos clientes y por tanto, vender los servicios empresariales. El área de reclutamiento y selección del personal es la

encargada de ponerse en primer contacto con la empresa cliente, con el fin de dialogar, establecer acuerdos y detectar todas las necesidades de personal que tiene la empresa cliente con el fin de realizar la búsqueda de personal capacitado, seleccionando y filtrando a los candidatos más afines a las necesidades de la empresa cliente con el fin de satisfacer su necesidad.

5.1 Descripción de puestos de Payrule

Gerente de Ventas: Encargado de la planeación y organización de las actividades relacionadas a las ventas de los servicios que brindaba la empresa a terceros. Se ocupaba de organizar y gestionar los procesos de ventas.

Coordinador de Ventas: Encargado de ordenar las distintas actividades que realizará un cierto grupo de individuos de la misma área, en este caso el área de ventas. Se encargaba de repartir las tareas pendientes de los vendedores, en este caso de asignar posibles futuros clientes a los asesores de ventas.

Asesores de Ventas o ejecutivos comerciales: Usualmente el personal trabajaba 50% campo y 50% oficina, tratando de prospectar clientes nuevos, realizaban la planificación de citas presenciales con sus futuros clientes para poder así ofrecer los beneficios de contratar los servicios de la empresa, levantamiento de reportes, seguimiento post-cita, etcétera.

Gerente de Reclutamiento y Selección de personal: Encargada de la planificación, planeación y organización de las actividades relacionadas al reclutamiento y selección de personal. La gerente de reclutamiento era la encargada de dar seguimiento a los clientes, después de la firma del contrato, usualmente acudía a citas presenciales con los clientes para debatir y platicar más a fondo sobre sus necesidades y cómo se lograrían cubrir. También era la encargada de realizar el llenado de formato de requisición y la coordinación de los analistas y auxiliares de reclutamiento y selección de personal.

Analista de Reclutamiento y Selección de personal: Encargada de la creación de perfiles de acuerdo a las necesidades del cliente, publicación de perfiles y divulgación del perfil solicitado por medio distintos medios de comunicación. Filtrado y selección de curriculums vitae. Creación de entrevistas semi-estructuradas. Entrevistas vía telefónica y presenciales de los perfiles más idóneos o afines al puesto. Aplicación e interpretación de pruebas psicométricas. Seguimiento post-entrevista. Elaboración y envío a cliente de resumen de entrevista, reportes de candidatos, resultados psicométricos y comentarios adicionales sobre candidato. Supervisión ocasional de personal de reclutamiento y selección de personal.

6. ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN PAYRULE

Una vez expuesto el organigrama de la empresa Goicorp Capital y descrito de forma general los puestos de la empresa Payrule, así como sus funciones generales y/o responsabilidades se prosigue a continuación, a describir de forma particular cada una de las funciones y/o actividades que desempeñe en el puesto de auxiliar de reclutamiento y selección de personal de la empresa Payrule.

a) Llenado de requisición

Esta función consiste en la asistencia presencial en un lugar previamente acordado con el encargado de la empresa cliente, con el objetivo de conocer, debatir y acordar cuáles serán cada uno de los requisitos necesarios para el puesto que buscan cubrir. Usualmente esta función es desempeñada por parte del Gerente de reclutamiento y selección de personal, pero una vez la desempeñe por mi experiencia y habilidades.

El llenado de requisición (ver anexo 1) usualmente se llenaba en presencia del cliente, donde se colocaban los siguientes elementos:

. *Datos generales:* En este apartado se vaciaba información de la empresa cómo (ver figura 2).

1. Nombre de la empresa cliente.
2. Número de empleados o colaboradores.
3. Fecha de elaboración del contrato.
4. Domicilio de la empresa y giro de la empresa.

Enseguida se vaciaba información a datos generales o requisitos en relación con el puesto solicitado cómo:

1. Título del puesto a cubrir.
2. Horario de trabajo sobre la vacante.
3. Tipo de contratación pudiendo ser: temporal, planta o becario.
4. Número de posiciones.

5. Datos del futuro candidato cómo: edad, estado civil y género.

Por último, de esta sección se ponen datos de con quién se va a reportar el futuro candidato o con quién será el contacto principal de la empresa cliente para dar seguimiento al envío de candidatos, datos cómo:

1. Encargado del proceso.
2. Puesto que desempeña.
3. Forma de contacto, teniendo en cuenta un número telefónico y correo electrónico.

Figura 2

Requisición de personal de recolección de datos generales de puesto

PAYRULE										
Requisición de Personal										
Datos Generales del Puesto										
Nombre de la Empresa:								Fecha de Solicitud		
Domicilio Empresa:										
Giro de la Empresa:								No. Empleados		
Lugar Trabajo								Sindicalizado Si/No		
Título de Puesto:								Horario de Trabajo		
Tipo de Contratación:	Planta		3 meses		Becario		No. De Posicione			
Edad:			Edo. Civil:				Sexo			
Reporta a :							Puesto:			
Reporta a :							Puesto:			
Contacto 1							e mail			
							Tel:			
Contacto 2							e mail			
							Tel:			

Nota: Datos generales del puesto recuperado de formato original proporcionado por la empresa Payrule

Requisitos del puesto: En este apartado se vacían datos más específicos del puesto, aquellos relacionados a la trayectoria y experiencia del candidato (ver figura 3).

1. Escolaridad mínima requerida para desempeñar el puesto.
2. Tipo de licenciatura (en caso de que sea requisito).
3. Experiencia requerida para el puesto solicitado, solicitando tiempo de experiencia, y detalles específicos de aquella experiencia laboral.
4. Conocimientos técnicos: Todos aquellos conocimientos sobre algún programa y/o plataforma requerida en el puesto, así como el nivel de conocimiento.
5. Descripción general del puesto.
6. Funciones principales por desempeñar: Se realizaba una lista de cada una de las actividades contempladas a realizar por el futuro empleado.
7. Habilidades y características necesarias para el puesto.
8. Competencias laborales mínimas para el puesto.
9. En muchos casos los puestos requieren de la utilización de software muy especializado o particular, se solicita el nombre y el grado de dominio.
10. Dominio de idioma inglés y nivel.

Figura 3*Requisitos del puesto*

Requisitos del Puesto						
Escolaridad Requerida:						
Licenciaturas en:						
Experiencia Requerida en puestos similares	Si	No	Años de Experiencia	Detalle de Requerimientos específicos		
				Grado de dominio		
				Alto	Medio	Bajo
Conocimientos Técnicos:						
Descripción General del Puesto						
Funciones Principales:						
Habilidades y Características						
Competencias Requeridas para el puesto						
				Alto	Medio	Bajo
Conocimiento de Software:						
Dominio Inglés:						
Conversación		Redacción		Comprensión		
Hay alguna característica personal, académica o laboral que sea incompatible con las expectativas de la Empresa y que por tanto, sea un criterio que debemos tomar en cuenta para descartar Candidato?						

Nota: Requisitos específicos del puesto recuperado de formato original proporcionado por la empresa Payrule

Esquema de Compensación: en este apartado se rellena todo aquello relacionado a la forma o formas de compensación que tendrá el futuro trabajador (ver figura 4).

1. Sueldo que se describe en rango o fijo, así como el tipo de sueldo, bruto o neto.
2. Comisiones y en caso de que aplique, el porcentaje de comisión.

3. Beneficios: Prestaciones de ley, SGMM, Aguinaldo, Vales de despensa, prima vacacional, etcétera.
4. Se colocan variables como: fecha de ingreso, sueldo final acordado.

Figura 4

Esquema de compensación

Esquema de Compensación										
Nivel		Sueldo Mínimo:		Sueldo Máximo:						
Comisiones :		Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>			
Beneficios										
Prestaciones de Ley	<input type="text"/>									
SGMM:	<input type="text"/>									
SV:	<input type="text"/>									
F.A.	<input type="text"/>									
Aguinaldo:	<input type="text"/>									
Vales Despensa:	<input type="text"/>	Vales Gasolina:	<input type="text"/>	Vales Restaurant:	<input type="text"/>					
Posición cubierta con:					Fecha de Ingreso:					
<input type="text"/>					<input type="text"/>					
Sueldo Final de Contratación:			Responsable RH: Monica Mendoza							
<input type="text"/>										

Nota: Esquema de compensación y retribución al próximo personal recuperado de formato original proporcionado por la empresa Payrule.

Por último, se añaden comentarios adicionales y se coloca en la parte inferior firma del cliente y firma de la empresa de tercerización (ver figura 5).

Figura 5

Comentarios adicionales y firmas empresariales

Comentarios Adicionales									
Autorizaciones									
Firma del Cliente					Vo.Bo.				
Nombre					Nombre				

Nota: Comentarios adicionales y firmas del contrato empresarial recuperado de formato original proporcionado por la empresa Payrule.

b) Creación de perfil de puesto

Una vez que se ha rellenado toda la información del formato de requisición se procede a crear el perfil del puesto que será publicado para la búsqueda de candidatos. El posteo o perfil de puesto debe ser redactado de forma clara, con lenguaje adecuado para el tipo de población a la que se quiere llegar, y en orden (ver Anexo 2).

El orden del tipo de perfil de puesto que trabajamos es el siguiente:

1. Requisitos: Empezando por los requisitos sociodemográficos y concluyendo con los requisitos particulares o especializados.
2. Descripción general del puesto.
3. Funciones particulares a desempeñar.
4. Compensación.
5. Especificaciones adicionales del puesto.

c) Publicación de perfil

Se realizaba posteriormente la publicación de la vacante por medio de distintas plataformas como: portales de empleo y redes sociales. A continuación, se describen las plataformas que se usaban y los criterios de utilización.

1. Facebook:

Criterios de utilización: En este tipo de red social, usualmente se publicaban puestos operativos, el criterio de utilización para publicar la vacante eran prácticamente el nivel de escolaridad y el tipo de complejidad de trabajo. Usualmente se publicaban puestos donde el requisito de escolaridad fuera menor o igual a secundaria y que fueran puestos operativos-rotativos.

Procedimiento de publicación: El modo de proceder era acceder al apartado de “grupos” y se realizaba la búsqueda de grupos de trabajo relacionados al perfil por publicar y relativo a la zona de trabajo, se solicitaba el ingreso al mismo y una vez aceptada, se publicaba la oferta de trabajo con datos de contacto. El motivo de la utilización de esta plataforma radica en que las personas con menor preparación académica tienen a utilizar menos otro tipo de plataformas digitales o portales de empleo por lo que hace difícil la búsqueda.

2. Indeed:

Criterios de utilización: En este tipo de portal de empleo se publicaban la mayoría de los puestos, siendo operativos, mandos medios o gerenciales. El criterio de utilización era que la escolaridad fuera mayor al de secundaria y que los mandos fueran un poco más especializados que en el caso anterior.

Procedimiento de publicación: Una vez que se ingresa con la cuenta principal a la cuenta de indeed, se encontrarán varias secciones como: empleos, candidatos y mensajes y en la parte superior derecha aparecerá un apartado que dice “Crear nueva

vacante” (ver Figura 6) una vez que se le da click los pasos a seguir para publicar una vacante sería la siguiente:

Figura 6

Cuenta empresarial de Indeed



Nota: Pantalla principal de ingreso a la cuenta empresarial de Indeed recuperada de portal

- a) Datos generales de publicación: En este aparato se colocan datos como: Título del empleo, Ciudad y/o alcaldía donde se ubica el empleo, país, si el empleo es por medio de home office o no, número de contrataciones (ver Figura 7).

Figura 7

Datos generales de publicación

Título del empleo *

Ciudad o alcaldía donde se ubica el empleo *

País: México

El empleo publicado será mostrado en: español

¿Este empleo permite a los empleados trabajar desde casa?

No
 Temporalmente debido al COVID-19
 Sí

¿Cuántas contrataciones? *

Esto nos ayuda a vincularlo con la cantidad adecuada de candidatos.

Nota: Datos generales de publicación recuperada de portal Indeed.

- b) Forma de remuneración: Enseguida se coloca el tipo de remuneración, colocando un rango o salario fijo que se le ofrecerá al posible futuro empleado, también se coloca la forma de postulación pudiendo seleccionar: email o presencial (ver Figura 8).

Figura 8

Remuneración y proceso de postulación

The screenshot displays a web form with two main sections. The first section, titled "Salario" (Salary), includes a "Remuneración" (Remuneration) dropdown menu currently set to "Rango" (Range). Below this, there are two input fields for salary: the first contains "\$ 8,000" and the second contains "\$ 11,000", with a small "a" between them. To the right of the second field is the text "Ingresar salario máximo" (Enter maximum salary) and a dropdown menu set to "por mes" (per month). The second section, titled "Configuración del proceso de postulación*" (Application process configuration*), contains a question "¿Cómo desea recibir postulaciones?" (How do you want to receive applications?) and a dropdown menu set to "Email".

Nota: Remuneración y forma de postulación para candidatos recuperado de portal Indeed.

- c) Tipo de empleo, contrato y horarios: En este apartado se colocan datos cómo: el tipo de empleo puede ser completo, medio tiempo o fines de semana. Tipo de contrato, pudiendo colocar temporal, por comisión, indefinido, por contrato o beca. Por último, el horario del empleo en cuestión (ver Figura 9).

Figura 9

Datos adicionales de publicación laboral

¿De qué tipo de empleo se trata? *

Tiempo completo

¿De qué tipo de contrato se trata?

Temporal Por contrato Beca / prácticas

Comisión Indefinido

¿Cuál es el horario de este empleo? *

Turno de 8 horas

Turno de 10 horas

Turno de 12 horas

Rotativo

Turno matutino

Diurno

Turno vespertino

Nocturno

Horario flexible

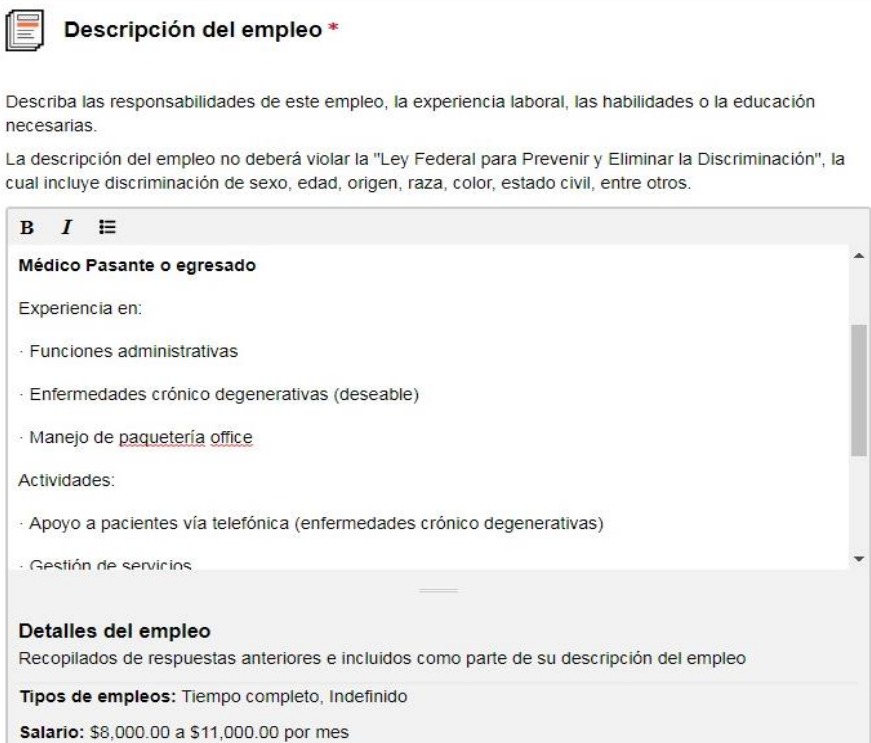
Turno mixto

Nota: Tipo de empleo, contrato y horario laboral recuperada de portal de Indeed.

- d) Descripción particular del empleo en cuestión: En este apartado se puede redactar en extenso cuales son los requisitos del puesto, la descripción del puesto, las funciones a desempeñar por el próximo empleado, las habilidades y competencias requeridas para el puesto, la forma de bonificación al empleado de forma más extensa y zona de trabajo a laborar (Ver figura 10).

Figura 10

Descripción del empleo



Descripción del empleo *

Describe las responsabilidades de este empleo, la experiencia laboral, las habilidades o la educación necesarias.

La descripción del empleo no deberá violar la "Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación", la cual incluye discriminación de sexo, edad, origen, raza, color, estado civil, entre otros.

B I

Médico Pasante o egresado

Experiencia en:

- Funciones administrativas
- Enfermedades crónico degenerativas (deseable)
- Manejo de paquetería office

Actividades:

- Apoyo a pacientes vía telefónica (enfermedades crónico degenerativas)
- Gestión de serviris.

Detalles del empleo

Recopilados de respuestas anteriores e incluidos como parte de su descripción del empleo

Tipos de empleos: Tiempo completo, Indefinido

Salario: \$8,000.00 a \$11,000.00 por mes

Nota: Descripción extensa del puesto en cuestión y detalles del empleo recuperada de Indeed

Una vez revisada la parte de detalles del empleo que es una sección donde se revisa en forma de resumen todo lo introducido en términos de información sobre la vacante se prosigue a postular o publicar la vacante. Si la vacante ha sido publicada con éxito aparecerá en la opción de empleos en forma de lista con características generales como: título de empleo, número de candidatos postulados a la vacante, estado del patrocinio, estado de empleo y acciones (ver Figura 6).

3. OCC:

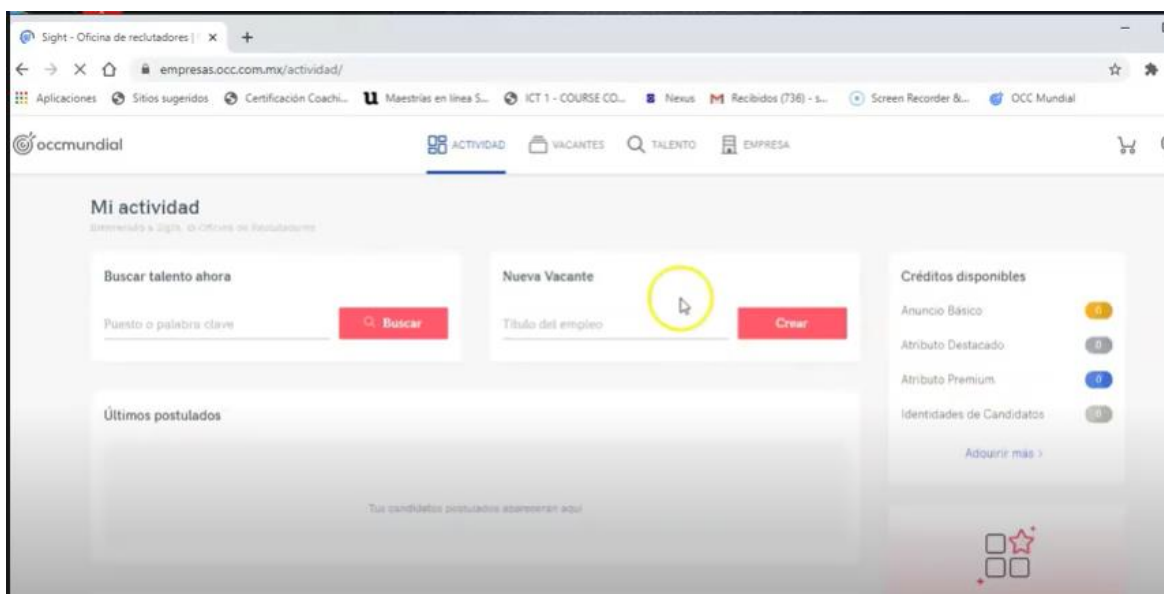
Criterios de utilización: En este tipo de portal de empleo se publicaban aquellos puestos gerenciales o headhunting. Los cuales son puestos muy difíciles de cubrir por

la complejidad del puesto y por los requisitos especializados del mismo. El criterio de inclusión para su utilización era que la escolaridad fuera igual o mayor a estudios superiores profesionales y que los mandos fueran en su mayoría gerenciales o mandos medios.

Procedimiento de publicación: Una vez que se accedía a la plataforma con las credenciales de acceso en la parte superior se encuentran cuatro pestañas: actividad, vacantes, talento y empresa. En la parte central aparecen dos buscadores: buscar talento ahora donde se puede introducir el nombre una vacante o profesión y te enseña el número de personas que tienen experiencia en cierta vacante y la opción nueva vacante donde se puede publicar una nueva posición en dicha plataforma (ver Figura 11).

Figura 11

Cuenta empresarial de OCC



Nota: Vista general de la plataforma de OCC recuperada de portal

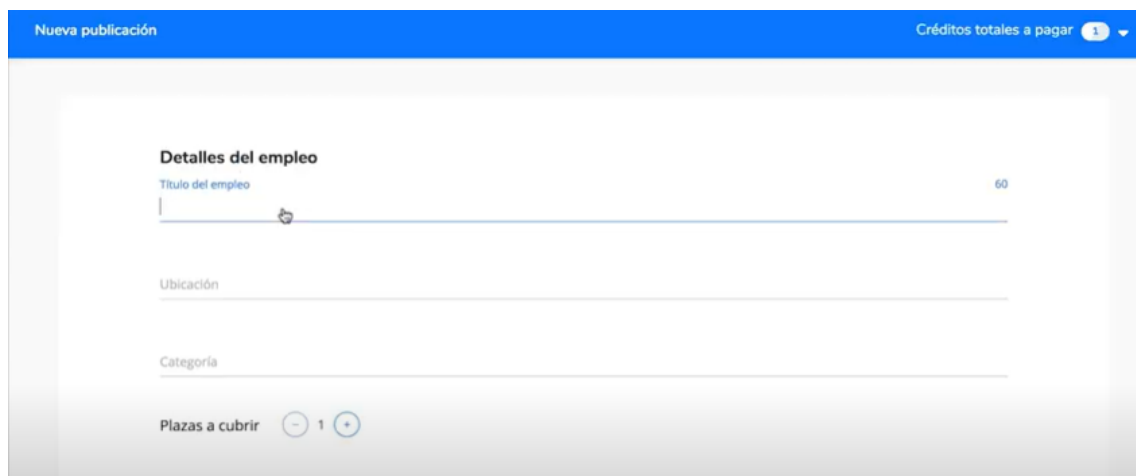
El procedimiento para publicar una vacante era la siguiente:

- a) Se selecciona la pestaña llamada “nueva vacante” y se seleccionaba la opción de crear.

- b) Posteriormente abrirá la pestaña donde se llenarán todos los detalles de la nueva vacante a publicar, la primera parte de llenado “*Detalles del empleo*” se coloca el título del empleo, la ubicación de dicho empleo, la categoría general del empleo y número de posiciones (Ver Figura 12).

Figura 12

Detalles del empleo a postular



The screenshot displays a web form titled "Nueva publicación" (New publication) with a blue header. In the top right corner, it shows "Créditos totales a pagar" (Total credits to be paid) with a value of 1. The main content area is titled "Detalles del empleo" (Job details) and contains the following fields:

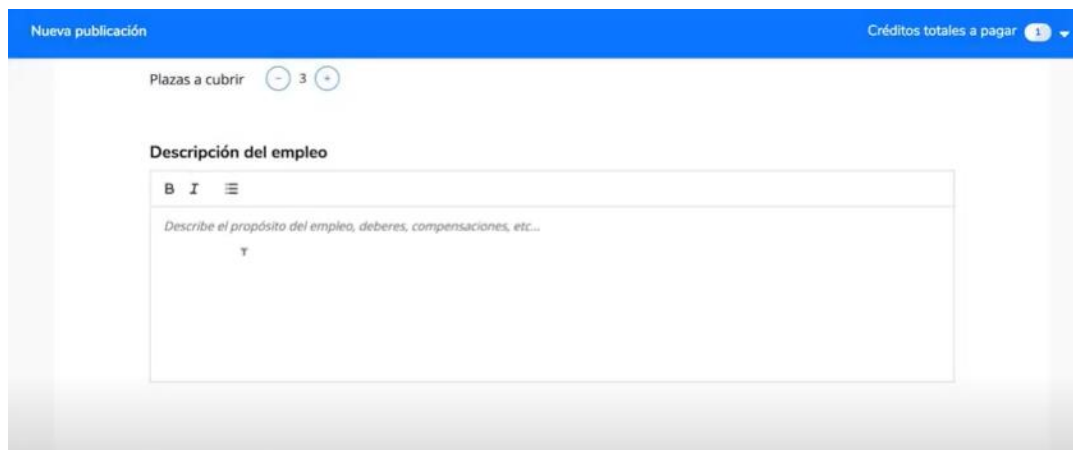
- Título del empleo** (Job title): A text input field with a character count of 60.
- Ubicación** (Location): A text input field.
- Categoría** (Category): A text input field.
- Plazas a cubrir** (Positions to be filled): A numeric input field with a value of 1, flanked by minus and plus buttons.

Nota: Detalles del empleo como título, ubicación, categoría laboral y plazas a cubrir recuperada de OCC.

- c) Posteriormente se llena la parte de Descripción del empleo donde se puede colocar toda la información relacionada al posteo previamente elaborado (ver figura 13).

Figura 13

Descripción del empleo



The screenshot shows a web interface for creating a new job posting. At the top, there is a blue header with the text 'Nueva publicación' on the left and 'Créditos totales a pagar' with a counter '1' on the right. Below the header, there is a section for 'Plazas a cubrir' with a counter set to '3'. The main section is titled 'Descripción del empleo' and contains a text editor with a toolbar showing 'B', 'I', and a list icon. The text area has a placeholder text: 'Describe el propósito del empleo, deberes, compensaciones, etc...'. The text 'T' is visible in the editor, indicating the start of a paragraph.

Nota: Descripción general y particular del empleo recuperada de OCC.

- d) Se coloca el rango de sueldo, en caso de que el sueldo sea fijo solo se coloca una cantidad y en caso de que sea variable, se coloca el rango estimado. También es posible seleccionar si dicha vacante tiene el beneficio de “comisión”. Se coloca el tipo de contratación existiendo las siguientes opciones: Nomina o honorarios asimilados, tiempo completo o medio tiempo y permanente o temporal / por proyecto (ver figura 14).

Figura 14

Datos adicionales de publicación de puesto laboral

The screenshot shows a web form titled 'Nueva publicación' with a blue header. In the top right corner, it says 'Créditos totales a pagar 1'. Below the header, there are two bullet points: '• SALARIO COMPETITIVO' and '• excelente ambiente laboral'. The 'Rango de sueldo' section has two dropdown menus set to '\$ 5,000' and '\$ 7,000', with a checked box for 'Más comisiones'. Below this is a toggle switch for 'Mostrar rango de sueldo' which is turned 'SI'. The 'Tipos de contratación' section features six buttons: 'Nómina', 'Tiempo completo', 'Permanente', 'Honorarios asimilados', 'Medio tiempo', and 'Temporal / Por proyecto'. A mouse cursor is hovering over the 'Tiempo completo' button.

Nota: Selección de rango de sueldo, opción de colocar el beneficio de comisiones y tipo de contratación, recuperada de portal de OCC

- e) Datos empresariales: En esta sección permite seleccionar si se quiere mostrar el nombre de la empresa y ubicación, así como datos de contacto como: nombre empresarial, nombre de la persona de contacto. Correo electrónico y número telefónico de contacto (ver figura 15).

Figura 15

Datos empresariales

The screenshot shows the 'Nueva publicación' form with a blue header and 'Créditos totales a pagar 1' in the top right. It features two toggle switches, both turned 'SI': 'Mostrar datos de la empresa en la publicación' and 'Mostrar información de contacto'. Below the second toggle, there are input fields for 'Nombre' and 'Reclutamiento y selección'. At the bottom, there are two columns of input fields: 'Correo electrónico' with the value 'correopostulaciones@occ.com.mx' and 'Teléfono' with the value '4427135355'.

Nota: Datos empresariales e información de contacto recuperada de portal de OCC.

- f) Conocimientos adicionales: en este apartado se colocan aquellos conocimientos adicionales al perfil, que se requieren en el candidato. Se pueden colocar la descripción de dicho conocimiento técnico y el nivel de dominio del mismo (ver Figura 16).

Figura 16

Datos adicionales requeridos o deseables del candidato

Nueva publicación Créditos totales a pagar 1

Correo electrónico: correopostulaciones@occ.com.mx Teléfono: 4427135355

Conocimientos que debe tener el candidato Opcional

En esta opción puedes agregar más detalles sobre lo que necesitas. Puedes informar a los candidatos qué conocimientos serán requeridos al postularse a tu vacante.

Primer conocimiento	Eliminar
Nombre del conocimiento	Nivel
MAnejo de Stock	Avanzado
Segundo conocimiento	Eliminar
Nombre del conocimiento	Nivel
Inglés	Básico

★★★★

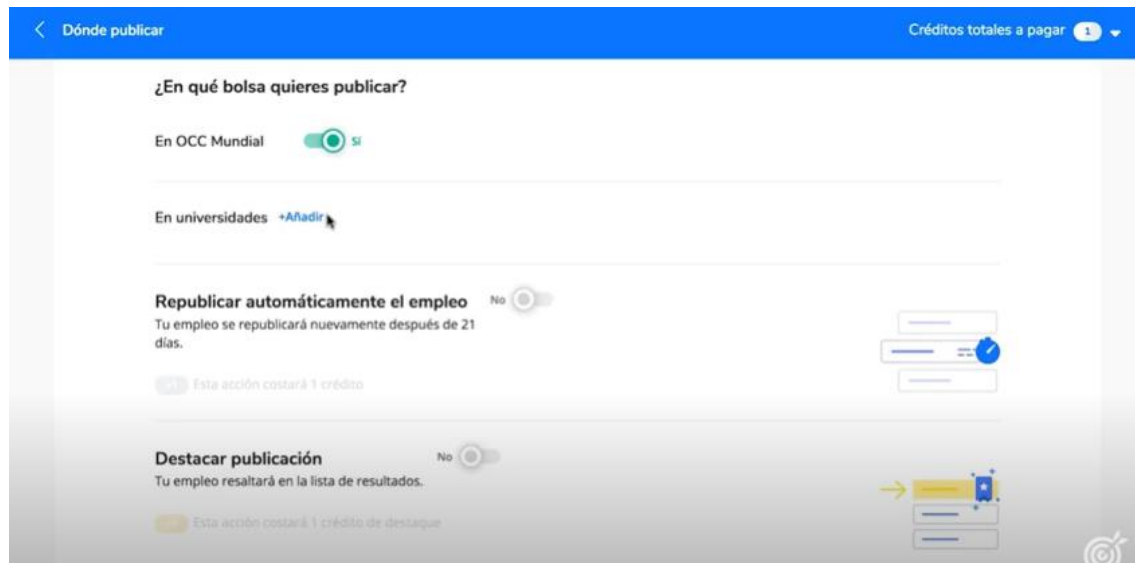
[+ Añadir conocimiento](#)

Nota: Conocimientos adicionales o que debe poseer el candidato y nivel de dominio recuperado de portal de OCC.

- g) Opciones de publicación: En este apartado menciona en que sitios quieres publicar la vacante, así como algunas opciones automatizadas para atraer mayor número de talentos como re-publicar la vacante cada cierta periodicidad y destacar publicación (ver figura 17).

Figura 17

Medios de publicación



Nota: Opciones de publicación como: publicar en distintos sitios, re-publicar y destacar publicación, recuperada de portal de OCC.

- h) Opciones avanzadas y publicación: Por último, se ponen opciones avanzadas las cuales consisten en redireccionar a los candidatos a un sitio web determinado, podría ser la pagina de la vacante o alguna evaluación que se quiera realizar y la opción de publicar vacantes en bolsas internacionales, una vez configurada esta parte se puede publicar la vacante (ver figura 18).

Figura 18*Opciones avanzadas de publicación*

Opciones avanzadas Opcional

Un ejecutivo te contactará lo antes posible para completar tu publicación si deseas estas opciones

Dirigir a los candidatos a un sitio web

Página web
https://www.empresa.com/vacantes_0001

Publicar en bolsas de otros países

Seleccione un país

Estados Unidos de Norteamérica [274.04 €] X

Detalle del costo	
Créditos por publicar	1
Créditos por destacar	1
Total	2

Vista previa Guardar y salir **Publicar**

Nota: Opciones avanzadas y publicación de vacante, recuperada de portal de OCC

4. LinkedIn:

Criterios de utilización: En este tipo de red social se realizaba la búsqueda de puestos muy especializados o gerenciales con estudios igual o mayores a estudios superiores profesionales.

Procedimiento de publicación: En algunos casos se realizaba la búsqueda manual de candidatos, creando conexiones con personas que eran afines al perfil para poder realizarle una oferta laboral. En otros casos se optaba por publicar la vacante en el perfil de la empresa para la atracción de personal headhunting.

d) Filtrado de candidatos

De acuerdo con las características y especificaciones del perfil como: edad, escolaridad, experiencia, habilidades y competencias, remuneración, se realizaba un filtrado o contraste con el perfil del candidato, buscando que cumpla al menos con el 80-100% de las

especificaciones del perfil (aunque esta variación depende de la empresa cliente y las vacantes solicitadas). A su vez, también se checaba el salario o forma de remuneración esperada por el candidato, buscando que la actual oferta no sea menor al ingreso que anteriormente tenía el futuro empleado.

e) Elaboración de formato de entrevista

De acuerdo con las características particulares del perfil se elaboraba una entrevista particular para cada vacante de la empresa (ver Anexo 3).

Se puede dividir en cuatro grandes rasgos generales la entrevista:

- 1) Datos Generales: Se redactan preguntas generales relacionadas a conocer los datos sociodemográficos del candidato como: Nombre, Fecha de entrevista, Edad, Género, estado civil, último grado de estudios, cursos, lugar donde reside, disponibilidad de tiempo, número de contacto primario, número de contacto secundario y un correo electrónico.
- 2) Experiencia profesional: Se elaboraron preguntas generales sobre la experiencia laboral del candidato encaminadas a conocer detalles de las actividades desempeñadas en sus anteriores empleos, horarios de trabajo, y cuestiones particulares del puesto que desempeño, aquellas áreas de oportunidad, remuneraciones que obtuvo en sus empleos, los motivos de salida, conocer si le fueron expedidas cartas de recomendación, etcétera.
- 3) Habilidades y Competencias específicas: Se elaboran preguntas específicas sobre habilidades y competencias desarrolladas en sus anteriores empleos, pueden elaborarse preguntas sobre habilidades físicas, intelectuales, habilidades sobre programas específicos etcétera. que pueden servir para el puesto en cuestión.
- 4) Motivaciones o expectativas del puesto: Se elaboran preguntas respecto al puesto ofrecido, buscando conocer la o las razones de postulación, que le llamó la atención de la vacante, cuáles son sus pretensiones u objetivos a corto plazo, cuáles son sus pretensiones u objetivos a largo plazo, cuáles son sus pretensiones económicas, si está de acuerdo al horario laboral mencionado, cuáles son sus expectativas para con la

empresa, cuáles son sus motivaciones y qué es lo que quiere lograr entrando a la empresa contratante.

- 5) Resumen de candidato: Se resume con un breve apartado de todo lo recopilado anteriormente mencionado.

De igual forma es necesario mencionar, que todas las entrevistas fueron semi-estructuradas. Se contaba con una entrevista particular con respecto a las especificaciones del puesto y se daba apertura a cualquier otra pregunta no planeada o alguna respuesta no esperada por parte del candidato.

f) Primer contacto

Una vez que se contaba con la publicación de la vacante activa, una lista de cv's previamente filtrados y que cumplieran con el mínimo del 80% de coincidencia con el perfil publicado, se procedía a realizar el primer contacto con el postulante. Dicho contacto se realizaba por medio de llamada telefónica, dicho contacto contaba con 4 pasos generales:

- a) Saludo y presentación: Consistía en presentarse con el candidato, mencionando el nombre del ejecutivo, el nombre de la empresa y el motivo de llamada, haciendo énfasis en su postulación y recordando las características del puesto.
- b) Programación de cita de entrevista: Consistía en agendar con el candidato un día y hora acordada para realizar la entrevista laboral. La entrevista se podía programar entre semana en un horario abierto de 9:00 a 6:00 PM y también en un horario conveniente para el candidato.
- c) Despedida: Se le agradece haber tomado la llamada y se despedía del candidato.
- d) Envío de correo electrónico: En dicho correo usualmente se le enviaba un mensaje recordando al candidato la fecha y hora de entrevista, en caso de que fuera presencial se le mandaba datos como: dirección y referencias de ubicación.

g) Entrevista presencial o por vía telefónica

Las entrevistas laborales se podían realizar de forma telefónica o vía presencial, dependiendo la solicitud de la empresa cliente. La duración de las entrevistas duraba aproximadamente entre 45 minutos a 1 hora y media, dependiendo la extensión de la entrevista en términos de preguntas y si las respuestas del candidato eran largas o concisas.

Procedimientos de entrevistas

Entrevista vía telefónica: En el caso de la entrevista realizada por vía telefónica, primeramente, se le llamaba del número empresarial al número personal del candidato.

- a) Se procedía a saludar al candidato y a comentarle el objetivo de la llamada.
- b) Se proseguía a realizar la entrevista previamente planificada con el candidato con duración aproximada de entre 45 minutos a 1 hora 30 minutos.
- c) Se le comentaban todas las compensaciones, responsabilidades y obligaciones en términos de horario a cumplir, normas internas, etcétera.
- d) Se le comentaba al candidato que al término de la entrevista telefónica se le enviaría una liga de pruebas psicométricas por medio del correo electrónico previamente solicitado (en caso de que fuera solicitado por la empresa cliente).
- e) En caso de que fuera necesario se le solicitaba al candidato mínimo 2-3 referencias laborales y 3 referencias personales.
- f) Despedida: Se le comentaba al candidato que se concluía la entrevista y que se le enviaría (como se le había comentado) las pruebas psicométricas, se le daba una fecha estimada de respuesta a su postulación, mencionando que en caso de que se le volviera a llamar se le agendará una segunda entrevista, usualmente más corta, con la empresa cliente o final, con el objetivo de afinar detalles de la contratación.

Entrevista vía presencial: El mismo día del primer contacto con el candidato, se proseguía a apartar la sala de juntas principal de la empresa “Payrule” el día y hora que se acordó con el candidato.

- a) Se le realizaba una llamada un día anterior a la fecha establecida de entrevista para mencionarle los requisitos para poder entrar al corporativo y recordarle la dirección, así como referencias cercanas del corporativo.
- b) Se recibía al candidato en la recepción y se le solicitaba la espera de unos minutos en lo que se alistaban todos los documentos necesarios para llevar a cabo la entrevista laboral.
- c) Se inducía al candidato a la sala de juntas mientras se realizaba el rapport con el candidato, realizándole preguntas no relacionadas con las preguntas de la entrevista.
- d) Una vez estando ahí en la sala de juntas se le indicaba al candidato que se iba a iniciar con la entrevista laboral y se proseguía a realizarla. La duración de entrevista variaba entre 45 minutos a 1 hora y media dependiendo de la guía particular de entrevista y las respuestas del candidato.
- e) Para concluir la entrevista se le hacían preguntas relacionadas a su disponibilidad para empezar a trabajar.
- f) Por último, se le informaba al candidato que si no tenía alguna otra cosa que agregar o mencionar se daba por concluida la entrevista. Se le agradece su asistencia, se le mencionaba que en cuanto tuvieran una respuesta sobre su postulación se le notificaría.

h) Aplicación de pruebas psicométricas

La aplicación de pruebas psicométricas era aplicada de forma automatizada. Usualmente las pruebas que se aplicaban eran solicitadas por la empresa cliente. La plataforma que se usaba era “Evaluatest” la cual era un software muy completo para evaluar de forma óptima, rápida y eficaz a candidatos nuevos.

La lista de pruebas psicométricas son las siguientes (Ver anexo 4 y Ver Tabla 1).

Tabla 1*Listado de pruebas psicométricas del sistema “Evaluatest”*

Personalidad	Valores	Inteligencia	Conducta Laboral	Aptitudes y Habilidades
Cuestionario de los 16 factores de personalidad	Test de Adaptabilidad Social Moss	Apreciación de la Capacidad Intelectual por Matrices	Técnica DISC	Evaluación de la aptitud espacial
Evaluación de las 5 dimensiones de personalidad	Cuestionario de Valores y Motivaciones (basado en SGV)	Estudio del Factor General de Inteligencia	Evaluación de preferencias laborales y Estilo de liderazgo	Evaluación de la aptitud numérica
Estudios de habilidades de Venta y Negociación		Escala de Inteligencia de Terman Merrill	Cuestionario de adaptación y manejo del conflicto de Thomas Kilmann	Evaluación de la habilidad mental verbal
		Evaluación de la inteligencia por Series numéricas		Evaluación de la habilidad mental no verbal
		Evaluación de la capacidad intelectual de Wonderlic		Evaluación de la aptitud para el razonamiento lógico
		Evaluación rápida de la capacidad intelectual		Evaluación de la percepción de Diferencias
				Evaluación de la Aptitud para la Comprensión verbal
				Test de aptitudes en razonamiento abstracto
				Test de Aptitudes en Razonamiento mecánico
				Test en Aptitudes de razonamiento numérico
				Test de Aptitudes de razonamiento verbal
				Test de aptitudes en relaciones espaciales

Nota: Listado de pruebas psicométricas divididas en pruebas de: personalidad, valores, inteligencia, conducta laboral y aptitudes-habilidades, recuperado de manual “Evaluatest”.

El procedimiento para la creación de la liga de pruebas psicométricas era la siguiente:

- a) Ingresas al sistema de evaluatetest por medio de las credenciales de acceso.
- b) Se seleccionaba la opción de crear la batería de pruebas de acuerdo a dos criterios:
 - 1) Se seleccionaban las pruebas que el cliente seleccionaba para la evaluación.
 - 2) Cuando el cliente no seleccionaba las pruebas particulares, pero requería la evaluación de ciertas habilidades y competencias, existía un apartado en la plataforma en la que se podían ingresar dichas habilidades y competencias que permitían que el mismo sistema te arrojara las pruebas psicométricas relacionadas a estas.
 - 3) Una vez seleccionadas las pruebas psicométricas para algún puesto en particular, se le asignaba el nombre de la vacante a dicha batería.
 - 4) El sistema de forma automática arroja una liga de evaluación en línea, misma que se enviaba por correo electrónico al candidato junto con ciertas indicaciones para ingresar. Así mismo, se le asignaba un código de acceso personalizado.
 - 5) El avance en la realización de las pruebas psicométricas podía verse desde la página principal, observando el porcentaje de avance por cada candidato evaluado.
 - 6) El candidato que finaliza las pruebas marca en total 100% y se habilita una casilla de descarga donde se pueden observar todos los resultados de dichas pruebas con su interpretación automatizada, este informe usualmente contiene (aunque depende de la cantidad de pruebas aplicadas) un mínimo de 10 hojas.

i) Solicitud de referencias laborales

La empresa Payrule contaba con formatos para solicitar referencias sobre el candidato en cuestión. El objetivo de dichos formatos es conocer de forma más amplia por medio de la

referencia sus habilidades, competencias, comportamientos, eficacia y áreas de oportunidad (ver Anexo 5). Así mismo el procedimiento era el siguiente:

- a) Primeramente, contactar con la persona que fue su jefe inmediato anterior.
- b) Mencionar el nombre del ejecutivo, nombre de la empresa, comentar el motivo de llamada y proporcionar los datos del candidato en cuestión.
- c) Una vez que la persona encargada consentía poder realizar la pequeña entrevista de referencia se proseguía a realizar preguntas encaminadas a saber de forma general el desempeño y comportamiento laboral del candidato.
- d) Se agradecía a la persona su colaboración y se concluía la llamada.

j) Solicitud de preferencias personales

De igual forma la empresa contaba con formatos para solicitar referencias personales sobre el candidato. El objetivo de dichas referencias es conocer al candidato más allá de su desenvolvimiento y desempeño laboral con el fin de conocer sus valores, comportamientos fuera del horario laboral y actitudes (Ver Anexo 6). El procedimiento era el siguiente:

- a) Se le pedía al candidato 3 números telefónicos con los respectivos nombres de las personas conocidas por el candidato y cuánto tiempo llevaba de conocer a esa persona con la condición de que no fuera algún familiar de este.
- b) Se realizaba la llamada a las personas de referencia, se hace la presentación, mencionando nombre completo del ejecutivo, nombre de la empresa y el motivo de llamada.
- c) Una vez que la persona consiente que se le haga una serie de preguntas sobre el candidato se prosiguen a realizar las preguntas pertinentes para conocer de forma general su comportamiento fuera de las organizaciones laborales.
- d) Se le agradecía su tiempo y se concluía la llamada

En pocos casos se requería una carta de antecedentes no penales

k) Elaboración de reportes y envío de información a cliente

Reportes generados de forma manual.

La elaboración de reportes manuales se realizaba siempre y cuando la empresa cliente así lo solicitara. Los reportes manuales prácticamente eran tablas comparativas donde se vaciaban del lado izquierdo todos los requisitos de la vacante a cubrir y del lado derecho las características personales y profesionales del candidato, colocando en otra columna si cumplía con dicho requisito o no (ver Anexo 7). Esto permitía realizar un análisis rápido del candidato y su compatibilidad con la vacante.

Reporte generado de forma automatizada por medio de Evaluatest

Dicho reporte se generaba de forma automática cuando el candidato concluía el 100% de las pruebas psicométricas. Los reportes generados de forma automatizada contenían datos generales del candidato evaluado y una interpretación detallada de cada una de las pruebas aplicadas, así como acompañadas de gráficas y tablas ilustrativas que permiten su fácil comprensión. Estos reportes psicométricos constaban mínimo con 10 hojas, aunque su extensión puede ir más allá dependiendo el número de pruebas que se quieran aplicar (Ver Anexo 8).

l) Envío de candidatos para segundo filtro

Concluidas las estrategias de evaluación: la entrevista, la solicitud de referencias y la aplicación automatizada de pruebas psicométricas (en caso de que fueran solicitadas por el cliente). Se enviaban los documentos de los candidatos que la empresa de reclutamiento consideraba como idóneos a la empresa cliente y las citas de entrevista agendadas para segunda entrevista o segundo filtro con el cliente.

Se realizaba una segunda llamada para comentarles la actualización sobre su proceso de selección, en caso de que fuera afirmativa se les comentaba que eran candidatos viables para el segundo filtro y se les daba detalles como: dirección de la empresa final, horario de entrevistas disponibles y el nombre de la persona responsable con la que tenían que

reportarse. En caso de que fuera negativa su postulación, se les realizaba una llamada para comentarles que no habían logrado pasar el primer filtro, se les agradece su participación en el proceso y se les ofrecía guardar sus datos para futuras vacantes similares o a fines a su experiencia laboral.

La lista de documentos que se mandaban era:

- Curriculum Vitae de postulante
- Reporte comparativo (en caso de que sea solicitado)
- Reporte de pruebas psicométricas (en caso de que fuera solicitado)
- Resumen de candidatos enviados por día donde se incluyen datos como: Dato de empresa cliente, Puesto, nombre del postulante, experiencia resumida, fecha de segunda entrevista y comentarios adicionales (Ver Figura 19).
- Referencias laborales (en caso de ser necesario)

Después del segundo filtro, se recibía retroalimentación donde se mencionaba aquellos candidatos que continuaban o no en el proceso de selección, brindándonos más información para afinar el proceso.

Aquellos candidatos que serán considerados idóneos para el puesto, la empresa cliente nos solicitaba citarlos directamente con ellos para afinar detalles de ingreso.

Figura 19

Formato de resumen de candidatos entrevistados por día

Fecha:	16 de Octubre del 2019				
Nombre de Empresa:	Valet Parking			PAYRULE	
Contacto Empresa:	Lic. Isidro Flores				
Contacto Payrule:	Monica Mendoza				
Resumen de Candidatos					
Vacante	Nombre	Experiencia General	Ultimo Puesto Desempeñado	Comentarios	Teléfono de contacto
Cajero (Valet Parking)	Daniel Rodríguez	Tiene una edad de 21 años. Cuenta con aproximadamente 2 años de experiencia como cajero. Tiene escolaridad de preparatoria terminada.	Su ultimo trabajo fue como coordinador donde realizaba funciones tanto de caja como de administrativo en Nutrisa.	Ha realizado cortes y arqueos de caja. Se considera una persona honesta, respetuosa, puntual y amable.	Cel. 5548448545
Auxiliar administrativo	Gerardo Emanuel Peñuñuri Araujo	Tiene una edad de 26 años. Cuenta con aproximadamente 2 años como auxiliar administrativo. Cuenta con el bachillerato concluido.	Su último trabajo fue como asesor telefónico en Grupo Scanda	Cuenta con conocimiento en facturación y archivo. Se considera una persona organizada, responsable y puntual.	Cel. 5562334303
Auxiliar administrativo	Roberto Castillo Dávalos	Tiene una edad de 45 años. Cuenta con aproximadamente alrededor de 1 año como auxiliar administrativo, aunque ha tenido otros empleos como capturista. Cuenta con una carrera técnica en computación.	Su último trabajo fue como Capturista en Sal y Dulces artesanos S.A. de C.V.	Cuenta con conocimientos básicos en facturación. Se considera una persona eficaz, responsable, puntual.	Cel. 5553993272
Auxiliar administrativo	Dulce María Tarinda Rodríguez	Tiene una edad de 30 años. Cuenta con aproximadamente 2 años de experiencia como auxiliar administrativo. Cuenta con preparatoria trunca; aunque tiene un diplomado en informática.	Su último trabajo fue como aux. administrativo	Se considera una persona con facilidades para trabajar bajo presión, eficaz, trabajadora, puntual y responsable.	Cel. 5582627474

Nota: Resumen de candidatos entrevistados para enviar a segundo filtro con empresa cliente recuperado de formato original proporcionado por la empresa Payrule

m) Respuesta final de postulación

Una vez realizada la segunda entrevista por parte de la empresa cliente, se recibe por parte de esta una retroalimentación y la respuesta final de postulación. Se realiza una tercera llamada con el candidato.

Aceptación: Se le comenta al candidato o futuro empleado que su perfil fue perfecto o idóneo para la vacante solicitada por lo que su solicitud de postulación fue aceptada. Se le felicita al postulante y se le proporciona ciertos datos como: fecha de ingreso, con quién debe reportarse el primer día de trabajo y se le hace saber que se le realizará una llamada posterior para seguimiento y saber cómo le va en su nuevo puesto o cargo.

Rechazo: En caso de que sea rechazada la solicitud en la última parte del proceso. Se le comenta por vía telefónica al solicitante que lamentablemente su candidatura fue rechazada. Se le comenta que existen otras ofertas (en caso de existir) o si no, se le pide permiso para retener sus datos para otras posibles ofertas de trabajo. Se agradece su tiempo y se despide.

n) Seguimiento post-contratación

Por último, cuando han pasado algunas semanas se le da seguimiento al candidato para saber cómo ha sido sus primeras semanas de trabajo, conocer cómo se ha sentido en la nueva empresa que forma parte, conocer si se han cumplido sus expectativas y saber si es un ambiente laboral adecuado para el trabajador.

o) Funciones adicionales

En algunas ocasiones se realizaron funciones adicionales, relacionadas a un puesto más alto. En este caso funciones atribuidas a un analista o gerente de reclutamiento y selección de personal cómo: análisis y coordinación de personal, en concreto la coordinación de las actividades de reclutamiento para con los demás auxiliares de reclutamiento y selección de personal ya que se contaban con distintos clientes y diversidad de vacantes activas.

7. RESULTADOS OBTENIDOS

Con base en lo anteriormente mencionado donde se describen de forma particular cada una de las funciones realizadas, a continuación, se describen los resultados obtenidos en términos de número de clientes, número de posiciones cubiertas, así como los filtros y/o aplicación de pruebas requeridas de evaluación.

Las posiciones para reclutar eran tan diversas entre sí, esto se debía a los giros de las empresas clientes, dichos giros empresariales les daban sentido y forma a las necesidades del cliente que se presentaban ante la empresa de terciarización como posiciones o vacantes. De igual forma, las vacantes solicitadas correspondían a distintos niveles: operativos, mandos medios, puestos gerenciales y/o head-hunting. A continuación, como resultados, en la Tabla 2, se enlistan algunas de las empresas clientes, el giro empresarial, el número de posiciones aproximadas que fueron solicitadas como demanda a Payrule, el nombre de la vacante y los lugares sociodemográficos en las cuales fueron solicitadas y cubiertas.

Tabla 2
Lista de clientes y respectivas solicitudes de vacantes

Empresa cliente	Giro de la empresa	Nº de posiciones solicitadas	Vacante	Lugar de trabajo
<i>HDM</i>	Servicios de implementación tecnología de filtrado de agua	4	> Telemarketing > Asesor de ventas en campo > Asesor de ventas en oficina > Facturista	Ciudad de México y Monterrey
<i>PLASTI MUNDO</i>	Servicios de materia prima para la construcción y diseño de espacios	3	> Representante de ventas en oficina > Representante de ventas campo > Telemarketing	Ciudad de México y Estado de México
<i>EL TAQUITO</i>	Cadena de restaurantes	3	> 2 garrotero > Mesero	Ciudad de México
<i>CANTINA NUMERO 20</i>	Cadena de alimentos y bebidas	10	> Meseros	Para distintos lugares del área metropolitana
<i>CINBERSOL</i>	Servicios de hospitalidad y gastronomía de especialidades	15	> Meseros	Para distintos lugares del área metropolitana
<i>BIOSIM</i>	Servicios de sector salud y nutricional	50	> Asesores de ventas de insumos médicos	Para toda la república mexicana

<i>DESPACHO DÍAZ & LANDERRECHE</i>	Asesoría y servicios legales	2	> Asistente de Dirección > Recepcionista	Ciudad de México
<i>MK ILUMINATION</i>	Servicios de iluminación y montaje de diseños navideños	4	> Soldadores > Montadores de eventos > Gerente comercial	Ciudad de México y Estado de la república
<i>PUBLIC PARKING</i>	Servicios de Valet Parking	10	> Valet Parking	Para toda el área metropolitana, Puebla, Monterrey, Zacatecas
<i>GURZA</i>	Servicios de materiales y acabados decorativos	2	> Ejecutivos de ventas para sucursal	Ciudad de México
<i>ZUNFELD</i>	Servicios de tecnología y sistemas digitales	2	> Especialistas de TI	Ciudad de México
<i>ESTAFETA</i>	Servicios de logística	2	> Director > Gerente de logística	Ciudad de México
<i>DINNOVACIÓN GROUP</i>	Servicios de diseño, creatividad de espacios cómodos y tecnológicos de trabajo	7	> Gerente comercial > Analista de base de datos > Documentadores > Limpieza > Recepción	Ciudad de México

Nota: Listado de clientes, giro empresarial, número de posiciones por cubrir o cubiertas, vacantes y ubicación sociodemográfica de la oferta laboral.
Elaborado por quien presenta este reporte

Algunas empresas clientes a comparación de otras solicitaban mayor o menor número de filtros con respecto a los candidatos, siendo así, en algunas posiciones sólo se requería la entrevista que podría ser vía telefónica o presencial, en algunas otras se requería la aplicación de pruebas psicométricas adicional a la entrevista, en otras ocasiones se requería el conjunto de: entrevista, aplicación de psicometría, y la solicitud de referencias laborales y personales y en pocos casos la carta de antecedentes no penales. A continuación, en la tabla 3 se enlistan las empresas clientes y los filtros requeridos para cubrir las posiciones.

Tabla 3*Filtros de evaluación por empresa*

Cliente/Filtros	Entrevista telefónica	Entrevista presencial	Psicometría	Referencias Laborales	Referencias Personales	Segunda Entrevista con Cliente	Carta de Antecedentes no penales
<i>HDM</i>	✓				✓	✓	
<i>PLASTIMUNDO</i>	✓			✓	✓	✓	
<i>EL TAQUITO</i>	✓				✓	✓	
<i>CANTINA NO 20</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>CINBERSOL</i>	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>BIOSIM</i>	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>DÍAS & LANDERRECHE</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>MK ILUMINATION</i>	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>PUBLIC PARKING</i>	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>GURZA</i>	✓		✓	✓		✓	
<i>ZUNFELD</i>	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>ESTAFETA</i>	✓		✓	✓	✓	✓	✓
<i>DINNOVATION GROUP</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nota: Clientes y total de filtros solicitados para cubrir las posiciones solicitadas. Elaborado por la persona que elaboro este reporte

Para llevar un control de los ingresos y egresos en términos de personal en los filtros que realizaba payrule se realizaba y daba forma a un reporte en línea donde se alimentaba de forma manual y cada día laboral para evitar repetir un filtro de algún candidato. La información que se vaciaba en dicho reporte era: fecha de recolección de cv, empresa cliente, nombre de la vacante, nombre del candidato o cv filtrado, numero de contacto del candidato y observaciones donde se colocaba estatus actual de procedimiento de selección (Ver Figura 20).

Figura 20

Reporte de candidatos filtrados

Fecha	Cliente	Vacante	Nombre del Candidato	Número del Candidato	Observaciones
11-feb-19	El taquito	Parrillero	Jonathan Zavala Martinez	5537388646	Lista Negra
12/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Jessica Beatriz Martínez Silva	5534095332	Lista Negra
12/02/2019	El taquito	Lavalozza	Diana		Quedo en mandar CV.
12/02/2019	El taquito	Mesero	Cristian Aguilar Canizal	5531815237	Lista de espera
12/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Luis Angel Ruiz Campos	5545083534	Lista de espera
13/02/2019	Plastimundo	Vendedora de campo	Fabiola Mayen Trujillo	5552132597	No asistió a entrevista el 14 de febrero.
13/02/2019	HDM	Representante de ventas	José Alberto Lievano	5569327516	Acudió pero no se quedo con la vacante
13/02/2019	HDM	Cuentas por cobrar	Jorge Armando Palomino Trujillo	5518193434	Acudió pero no se quedo con la vacante.
13/02/2019	HDM	Cuentas por cobrar	Luis Omar Narciso López	86242334	No asistió a entrevista el 14 de febrero.
13/02/2019	El taquito	Parrillero	Hugo Ramirez	5528687306	Aviso que se arrepintió de la vacante.
14/02/2019	HDM	Cuentas por cobrar	Yuliana Jiménez García	5532424066	Lista Negra
14/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Luis Raúl Cruz	5544818317	No contesto telefono
15/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Raymundo Chavez Orfíz	5586685053	No se presentó
15/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Gabriela Varela Yebra	5580315710	Acudió pero no le convencio (lista de espera)
15/02/2019	El taquito	Parrillero	Haro Terrazas Salas	5578121687	Se quedó con la vacante.
15/02/2019	El taquito	Parrillero	José de Jesús Serratos Vicuña	5543447995	No asistió a entrevista
19/02/2019	Plastimundo	Telemarketing	Oscar González Martínez	5584274355	No acudió a entrevista.
19/02/2019	HDM	Representante de ventas	Nestor Roman González	5540347439	Lista de espera

Nota: Reporte de candidatos filtrados para el control de ingresos y egresos de candidatos al proceso de reclutamiento y selección de personal. Recuperado de la empresa Payrule

Del periodo de febrero de 2019 al periodo de Marzo de 2020, se iniciaron por lo menos 400 procesos de ingreso ya sea satisfactorio o insatisfactorio. De esos 400 procesos, comprobables existen 325 en un periodo de 10 meses, concretando aproximadamente 80-120 contrataciones en ese periodo. A continuación se anexa la liga de dicho reporte que se encuentra como evidencia disponible en Google Drive: <https://drive.google.com/file/d/1MTzkVFkKXdaJEBgAUxze14vXJyx4zIDQ/view?usp=sharing>

8. EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA PRÁCTICA REALIZADA

Lo previamente abordado permite dar pauta al siguiente apartado el cual consiste en realizar evaluación crítica de la práctica en cuestión. A continuación, describo de forma general una evaluación valorativa-crítica sobre las actuales prácticas del psicólogo en el área organizacional, su falta de pertinencia en términos de evaluación directa del comportamiento laboral, así como una pequeña propuesta de transformación de algunas prácticas laborales en el departamento con el fin de lograr los objetivos empresariales.

El área de reclutamiento y selección de personal, así como las responsabilidades y obligaciones a cumplir en este departamento requiere que el personal en cuestión tenga desarrolladas ciertas habilidades y competencias que permitan el correcto funcionamiento del área y por tanto, se cumpla su objetivo principal de recolección de candidatos óptimos. Por tanto, la evaluación crítica de la práctica va encaminada a establecer la pertinencia del rol de psicólogo en este departamento, así como hablar de aquellas áreas de oportunidad y aquellas áreas donde existen fortalezas.

De acuerdo con Castaño, Ponsoda, Romeo y Sanz (2016) la mayoría de los responsables que se encargan de esta área son los profesionales en Psicología. Si bien, la mayoría de los psicólogos son los responsables del departamento en cuestión, no se ha logrado establecer que en su totalidad sea el psicólogo el encargado de dicha área. Las funciones previamente mencionadas a lo largo del trabajo requieren de habilidades que solo un profesional en Psicología desarrolla a lo largo de su trayectoria académica y/o laboral.

El objetivo del departamento de reclutamiento y selección de personal es poder evaluar el comportamiento efectivo de un individuo en un contexto laboral, pero también se teniendo en cuenta su comportamiento fuera de éste para saber si es o no viable para un puesto. El psicólogo sea cual sea su área de inserción tiene la obligación de conocer las formas en que se explica el comportamiento humano, y estrategias de evaluación de este.

El psicólogo encargado del área de reclutamiento y selección cuenta con las habilidades para lograr el objetivo del departamento como: capacidad analítica y de evaluación, habilidad técnica de creación de entrevistas con objetivos particulares, habilidad para establecer contacto visual, estrategias de evaluación de habilidades, aplicación y evaluación de pruebas psicométricas o psicodiagnósticas, elaboración de reportes, entre otras.

De todas las funciones realizadas en el departamento, un área considerada como fortaleza sería la utilización de las TIC que permiten o posibilitan la recolección masiva de candidatos como lo son las redes sociales. La utilización del reclutamiento 3.0 por medio de las redes sociales, por ejemplo facebook, permite el alcance a más personas que en un futuro podrían formar parte de la organización; sin embargo, a pesar de su alcance, existe un factor de riesgo: la informalidad de la red para cuestiones laborales, que a su vez no contiene un proceso seguro de reclutamiento y por lo tanto, podría existir fuga de candidatos o alta rotación futura en la organización, no solo por la informalidad de la red social para asuntos laborales sino también por el tipo de inclusión en su utilización ya que se usa siempre y cuando el puesto sea de categoría operativo-rotativo y de escolaridad igual o menor a secundaria, variable que está muy relacionada con la alta rotación de personal. Si bien, la fortaleza sería el alcance masivo se debe tener presente el factor de riesgo que es la probabilidad de alta rotación de personal.

A diferencia del punto anterior, que podría mencionarse como fortaleza sobre el uso de tecnología para el alcance masivo de candidatos, no podría decirse lo mismo del caso de las pruebas psicométricas, debido a que su aplicación e interpretación se ha transformado y por tanto simplificado con el objetivo de optimizar tiempos y reducir la utilización de recursos empresariales. La aplicación de las herramientas tecnológicas con relación a las pruebas psicométricas ha consistido en automatizar la aplicación e interpretación de estas, pero a costa de eliminar la participación activa del psicólogo en la interpretación de las pruebas psicométricas, ya que su generación de resultados se hace a través de un sistema automatizado que ya no requiere la intervención analítica de un psicólogo. Esto es un factor de riesgo para el psicólogo que busca fortalecer habilidades ya que la implementación de la tecnología solo presenta un beneficio a corto y a largo plazo para la organización.

Otra área de oportunidad son los alcances en la evaluación del candidato. De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo, el psicólogo que trabaja en una empresa de terciarización de servicios tiene la responsabilidad de evaluar infinidad y diversidad de candidatos muy particulares con conocimientos especializados; si bien, el abanico de estrategias de evaluación son la entrevista, la implementación de referenciales laborales y la aplicación de pruebas psicométricas que permiten darnos un panorama general del candidato, no se tiene la certeza de las habilidades y competencias técnicas del mismo ni de su desempeño laboral ya que el psicólogo no cuenta con esa especialización de conocimiento particular del puesto. Por tanto, es importante determinar cuáles serían las estrategias que pueden implementarse en un futuro con el fin de que el psicólogo tenga de forma más clara el qué y cómo tiene que evaluar al candidato no solo por medio de un informe generado a través de una entrevista laboral, sino que tenga la posibilidad de observar su comportamiento “como si” estuviera ya desempeñando el puesto el mismo candidato con el fin de determinar el grado de dominio en los conocimientos particulares requeridos para el puesto.

Muchas organizaciones optan por tener un departamento interno con el fin de que el encargado de reclutamiento y selección de personal tenga un encuadre o especialización sobre el giro empresarial, por ejemplo los reclutadores de TI. Ligado a esto es evidente que aunque el psicólogo tenga conocimiento sobre el giro empresarial, por sí misma la organización cuenta con una inmensidad de puestos, departamentos y jerarquías existentes, conocer y pertenecer en un giro empresarial particular no garantiza que el psicólogo pueda evaluar las habilidades, competencias y desempeño de forma directa debido a que existen puestos diversificados bajo una misma empresa que incluso pueden no estar relacionados directamente con el giro empresarial. y ligado a esto, sería imposible e irrealizable pensar en un psicólogo de reclutamiento para cada área o departamento debido a la pérdida de recursos empresariales y tiempo.

Pertenecer a un departamento de reclutamiento interno en una organización con un giro empresarial particular o pertenecer a una organización de terciarización de servicios implica el mismo reto: la responsabilidad de evaluar infinidad de candidatos para puestos

particulares y especializados. Por tanto una opción viable o recomendación es la implementación de otras técnicas psicológicas como lo son el role playing y pruebas de simulación en conjunto con la implementación del trabajo inter-departamental. El trabajo inter-departamental consistiría en trabajar en conjunto con los profesionales especializados del área involucrada de la organización en búsqueda de talento. Así, tratándose de un puesto con conocimientos especializados de los cuales nosotros no podríamos evaluar directamente en un role playing o simulación, se recurre al apoyo de un responsable de dicha área al cual se le pueda instruir mencionando el objetivo de la técnica, enseñando la forma de implementación de la prueba permitiendo al trabajador especializado en dicho conocimiento, evaluar de forma objetiva y directa el desempeño especializado del candidato.

A continuación, se mencionan posibles ventajas y desventajas de la implementación de otras técnicas psicológicas de evaluación con apoyo del trabajo interdepartamental (ver tabla 4):

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la implementación de técnicas psicológicas de evaluación

Ventajas	Desventajas
Evaluación directa de las habilidades del candidato	Tiempo extendido de evaluación del candidato
Evaluación directa de los conocimientos especializados del candidato, por ejemplo: utilización de cierto tipo de sistema computacional	Posible disminución de productividad por parte del responsable de departamento por la colaboración constante con el departamento de reclutamiento
Evaluación directa del posible desenvolvimiento del candidato en la organización	Utilización de recursos o herramientas adicionales para poder llevar a cabo las pruebas de simulación o role playing.
Menor número de casos de rechazo o declinación de procesos	
Optimización de recursos de reclutamiento por la disminución de casos de rechazo	
Optimización del trabajo en equipo por el trabajo inter-departamental.	

Nota: Se enlistan las ventajas y desventajas de la implementación de técnicas psicológicas más pertinentes para optimizar la evaluación psicológica de los futuros empleados de la organización. Elaborada por quien realizo este reporte.

CONCLUSIONES

Lo expuesto anteriormente permite concluir que el reclutamiento y selección de personal sufre cambios escalonados con el uso e implementación de las tecnologías de la información que inevitablemente influyen en las responsabilidades y funciones que desempeñan los psicólogos en dichos departamentos pero que, al contrario de lo que se cree, no todos los cambios o transformaciones que sufre dicho departamento pueden ser positivos. Por un lado, la implementación de las TIC puede presentar sus ventajas para con la organización ya que con dicha implementación se ahorra tiempo y se ahorran recursos de esta. Por otro lado, las funciones del psicólogo se van transformando, permitiendo este ahorro organizacional, pero a costa de la disminución de la intervención activa del psicólogo como lo es en el caso de la implementación y aplicación de pruebas psicométricas.

Dicho trabajo puede servir como reflexión sobre la dirección que está tomando dicho departamento, la automatización en la evaluación puede reducir el abanico de estrategias que puede implementar un profesional en Psicología y, por tanto, con posibilidad de error en la atracción efectiva de talento. Ligado a esto, se opta o se sugiere que el cambio y evolución de dicho departamento cambie a un escenario que permita la evaluación directa del comportamiento laboral por medio de la implementación de estrategias de evaluación como el role playing y la simulación y, también, con la participación activa y cooperación organizacional de otros departamentos involucrados en la necesidad organizacional, es decir, optar por el trabajo inter-departamental.

Si bien, pareciera que la implementación de la evaluación *in situ* pudiera ser costoso para la empresa, podría compensarse por medio de la modificación de las estrategias organizacionales, modificando las áreas de inversión; es decir, disminuyendo la inversión en la evaluación automatizada de pruebas psicométricas, que siendo objetivos, no puede evaluar el comportamiento de forma directa, que además algunos autores anteriormente citados confirman su efectividad dudosa, con la posibilidad de error y contradictoriamente al objetivo de invertir con el objetivo de ganar, se perderían recursos; por tanto se sugiere optar

por utilizar dichos recursos por una evaluación *in situ* que permite evaluar de forma particular pero directa aquellas funciones que espera la organización pueda cumplir el futuro empleado, disminuyendo así drásticamente la probabilidad de rotación de personal organizacional.

Ligado al objetivo del presente trabajo puede concluirse que la intervención del psicólogo es necesaria e indispensable para el departamento de reclutamiento y selección de personal pero se debe optar por la participación activa del mismo, disminuyendo la automatización en la evaluación, ya el psicólogo cuenta con una formación profesional que puede permitir la evaluación directa del candidato; disminuyendo así el error en la atracción de personal no apto que puede afectar en los índices de rotación. El camino del departamento de reclutamiento y selección, deseosamente, debe cambiar de rumbo para lograr sus dos objetivos: disminuir el gasto de los recursos empresariales y seleccionar candidatos aptos para desempeñar funciones especializadas en una organización.

REFERENCIAS

Álvarez, L., Estrella, B., y Rosas, S. (2018). Rol del psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *PODIUM*, 33, 79-90.

Castaño, G., Ponsoda, V., Romeo, M., y Sanz, P. (2016). El papel del psicólogo del trabajo en el Reclutamiento y la Selección de Personas en las Organizaciones. *Capital Humano*, 29(315), 76 – 79.

Castellano, M., López, G., y Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capitula humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Flores, R., Abreu, J., y Badii M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

García, D. (14-28 de junio de 2019). *Principales ventajas y desventajas del outsourcing* [Sesión de conferencia]. IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, Universidad de Málaga, España.

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 1-18.

Gómez, J., Perales, E., y Medina, J. (7-9 de octubre de 2015). *El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de Ciudad Victoria* [Sesión de conferencia]. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria, CDMX.

INEGI (2008). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. *Censos económicos 2009*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones (2018). *Adopción de las TIC y usos de Internet en México: impacto de las características sociodemográficas de los usuarios*. <http://www.ift.org.mx/estadisticas/uso-de-las-tic-y-actividades-por-internet-en-mexico-impacto-de-las-caracteristicas-sociodemograficas>

Jiménez, M., y Montt, T. (2014). *Efectividad de los sitios de Redes Sociales como fuente de Atracción en el proceso de reclutamiento* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile.

Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y desarrollo*, 157(2), 130-146.

Maldonado, R., M. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar,

Makiur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Revista Opción*, 32(10), 135-151.

Melero, J. (2015). *Evolución de las competencias en la práctica de la Psicología organizacional* (Tesis de Maestría). Universitat Jaume.

Molina, E. (2017). *Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y aptitudes* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.

Montoya, D. (2010). *El outsourcing en Recursos Humanos: Selección de personal* (Tesis de pregrado). Universidad Miliar Nueva Granada.

Negrete, A., García, M., Pizano, C., Rosales, R., y Coronado, V. (2017). Perfil profesional del psicólogo en bolsas de trabajo en internet. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 22(2), 153-164.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, T., Molina, A., Alvarez, A., Valencia, L., Ramirez, B., y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(1), 409-425.
- Pereda, M., Berrocal, B., y Sanz, G. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe* 12(1), 13-38.
- Piantini, C., Ramona, A., Elizondo, L., Teresa, M., Herrera, R., y Livia N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91.
- Riascos, S. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*, 27(46), 141-154.
- Rodríguez, M. (2003). La inserción del psicólogo en el campo aplicado. *Psicología y ciencia social*, 5(1), 11-19.
- Rodríguez, M., y Posadas, A. (2005). La Psicología en el escenario del trabajo: una revisión. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 8(2), 60-80.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* (Tesis de grado). Universitas Miguel Hernandez de Elche.
- Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0: Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento* (Tesis de grado). Universidad de Cantabria.
- Sánchez, J. (s/a). *El reclutamiento on-line en el proceso de contratación de personal: un análisis en empresas de Cartagena y su comarca* (Tesis de grado). Universidad Politécnica de Cartagena.
- Tumbaco, N. (2018). *Redes sociales como fuente de reclutamiento para las áreas de Recursos Humanos* (Tesis de Maestría). Universidad Espíritu Santo.
- Zayas, A. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal en contribuciones a las ciencias sociales. <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/>

ANEXOS

ANEXO 1: Hoja de requisición de personal donde se vacía toda la información de la vacante.

PAYRULE

Requisición de Personal

Datos Generales del Puesto								
Nombre de la Empresa:						Fecha de Solicitud		
Domicilio Empresa:								
Giro de la Empresa:						No. Empleados		
Lugar Trabajo						Sindicalizado Si/No		
Título de Puesto:						Horario de Trabajo		
Tipo de Contratación:	Planta		3 meses		Becario		No. De Posiciones	
Edad:			Edo. Civil:			Sexo		
Reporta a :						Puesto:		
Reporta a :						Puesto:		
Contacto 1						e mail		
						Tel:		
Contacto 2						e mail		
						Tel:		

Requisitos del Puesto				
Escolaridad Requerida:				
Licenciaturas en:				
Experiencia Requerida en puestos similares	Si	No	Años de Experiencia	Detalle de Requerimientos específicos

	Grado de dominio		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos Técnicos:			
Descripción General del Puesto			
Funciones Principales:			

Habilidades y Características						
Competencias Requeridas para el puesto						
			Alto	Medio	Bajo	
Conocimiento de Software:						
Dominio Inglés:	Conversación		Redacción		Comprensión	
Hay alguna característica personal, académica o laboral que sea incompatible con las expectativas de la Empresa y que por tanto, sea un criterio que debemos tomar en cuenta para descartar Candidato?						

Esquema de Compensación

Nivel	Sueldo Mínimo:		Sueldo Máximo:	
Comisiones :	Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/> % <input type="text"/>
Beneficios				
Prestaciones de Ley				
SGMM:				
SV:				
F.A.				
Aguinaldo:				
Vales Despensa:		Vales Gasolina:	<input type="text"/>	Vales Restaurant:
			<input type="text"/>	<input type="text"/>
Posición cubierta con:		Fecha de Ingreso:		
_____		_____		
Sueldo Final de Contratación:	_____	Responsable RH:	Monica Mendoza	

Comentarios Adicionales

Autorizaciones

Firma del Cliente
Nombre

Vo.Bo.
Nombre

ANEXO 2

Ejemplo de posteo de vacante a publicar

Ejecutivo de crédito HSBC

Requisitos

- Edad: De 25 a 45 años
- Escolaridad: Preparatoria trunca o terminada
- Experiencia deseable en venta de tarjetas de crédito (6 meses)
- No estar en buro de crédito

Funciones del puesto

- Llevar a cabo la prospección de los posibles clientes
- Ofrecer los servicios que ofrece HSBC con relación a créditos
- Llevar a cabo la venta de tarjetas de crédito para empresas.

Habilidades y Competencias:

- Comprometido
- Organizado
- Responsable
- Habilidad para negociar
- Convencimiento

Ofrecemos

- Sueldo base de \$6,000 + Bono de garantía de \$2,863 (por 3 meses) + Bono de pasajes (\$500)
- Plan de comisiones
- Prestaciones Superiores a las de la Ley

Horario de trabajo: De Lunes a viernes de 8:30AM a 6:30PM y Sábados de 9:00 AM a 2:00 PM

Zona de Trabajo: Monterrey y Guadalajara.

ANEXO 3 Ejemplo de guía de entrevista que se modificaba y adaptaba a cada vacante particular



Guía de Entrevista - Gerente Comercial (Dinnovation)

Datos Generales

Datos Generales		SI	No	Dato
Nombre	Kevin Urbina Malagón			
Edad				34 años.
Género	Indistinto	X		Masculino
Estado civil	Indistinto	X		Soltero,
Zona laboral	¿Cercano?	X		Iztacalco. 30 minutos.
Cuenta con automóvil	No indispensable	X		

Estudios

1. ¿Cuál es tu último grado de estudios? Lic. y maestría en dirección de proyectos.
2. ¿Qué estudiaste? Arquitectura.

Diplomado de Marketing.

Experiencia

1. ¿Cuántos años de experiencia tienes en como asesor comercial o gerente comercial? Aprox. 11 o 12 años realizando funciones similares.

2. ¿Tienes experiencia en Cambaceo y/o Prospección en Campo? Si
3. ¿Has vendido servicios de interiorismo? Si
4. ¿En que ramo? Comercial, tiendas departamentales.
5. ¿A qué tipo de clientes, prospectos, o sectores has vendido? Corporativos, tiendas departamentales
6. ¿Cuál fue tu último empleo? Fue como Project Manager en Delta
7. ¿Cuánto tiempo estuviste en dicho empleo? Aprox. 1 año.
8. ¿Cuáles eran tus funciones o responsabilidades en ese empleo? Llevar a cabo la creación de un plan de trabajo para cada proyecto sobre cocinas integrales, la creación de juntas administrativas y reportes.
9. ¿Cuál era el sueldo que percibías en dicho empleo? Ganaba \$40,000 pero se lo quisieron reducir a \$20,000, el cual fue el motivo de salida de la empresa.

¿Tenias prestaciones? ¿Cuáles eran? ¿Sabes bajo qué esquema estabas contratado (mixto o 100% nomina)? Si, solo prestaciones de ley.

10. ¿Cuál fue el motivo de salida de ese empleo? Por problemas internos a la empresa.
11. ¿Cuentas con cartas de recomendación de ese empleo? Si.
12. ¿Has tomado cursos de ventas? ¿Cuáles? ¿Dónde? Como tal no, a través de la praxis.
De forma personal.
-

Profesión en general (preguntas específicas de ventas)

1. ¿Por qué decidiste dedicarte a la comercialización de servicios de interiorismo?
Si porque en sus primeros acercamientos laborales, empezó como diseñador.
Tomo trabajos de obra pero se dio cuenta que no era lo que estaba buscando.
2. ¿Me podrías decir cuál es tu ciclo de ventas? Primer contacto (apertura),
platicar sobre servicios, captación de necesidades o ideas de los clientes para
ofrecer producto, se realiza una propuesta, presentación de producto o servicio,
cierre de la venta.

3. ¿Cómo haces la prospección? Por medio de la búsqueda de posible clientes.
4. ¿Qué opinas de los objetivos de venta? Si
5. ¿Has trabajado con ellos? Si
6. ¿En cuántas ocasiones los has alcanzado o superado? En general la mayoría.
7. ¿Cómo manejas las objeciones en la venta? Primeramente, escucha las necesidades del cliente, no imponer, labor de convencimiento.

Programas Específicos

Programa	Si	No	Detalles o Porcentaje
Paquetería Office	X		
Hubspot		X	
Otros	X		¿Cuáles? CRM: Oracle, Autocad, Archicad, Project

Motivaciones para el puesto

1. ¿Qué te interesó de nuestra oferta de trabajo? Va encaminada a su experiencia. Va muy enfocado a lo que estudio y a lo que últimamente ha estado realizando

2. ¿Estás consciente de que el trabajo es 50% en oficina y 50% en campo? Si, esta consciente y no tiene problema en llevarlo a cabo.

3. ¿Cuál es tu percepción salarial deseada? \$40,000 pero esta abierto.

RESUMEN:

PRESENTA UN TRABAJO TEMPORAL ACTUALMENTE en:

Televisa (parte editorial de ventas)

Temporal. 1 año.

Está en la parte visual, llevar la parte de exhibición del producto.

Tiene 25,000 libras.

En el empleo de:

Cubika 3D: Parte comercial, fabrica de muebles para tiendas departamentales.

Espacio Visual: Negociación completa con el cliente. Decidió salir Justamente radica aquí la experiencia sobre venta de diseños de interiorización.

ANEXO 4 Catálogo de Instrumentos de Evaluatest



Catálogo de Instrumentos

Fichas Técnicas de Instrumentos Psicométricos

ACTUALIZACIÓN
2017

una solución **Brivé.**

Catálogo de Instrumentos



PERSONALIDAD

- Cuestionario de los 16 factores de la Personalidad
- Evaluación de las Cinco Dimensiones de la Personalidad
- Estudio de Habilidades de Venta y Negociación para Vendedores



VALORES

- Test de Adaptabilidad Social Moss
- Cuestionario de Valores y Motivaciones (basado en SGV)



INTELIGENCIA

- Apreciación de la Capacidad Intelectual por Matrices (versión estándar)
- Estudio del Factor General de Inteligencia
- Escala de Inteligencia de Terman Merrill
- Evaluación de la Inteligencia por Series Numéricas
- Evaluación de la Capacidad Intelectual de Wonderlic
- Evaluación Rápida de la Capacidad Intelectual

□



Catálogo de Instrumentos



CONDUCTA LABORAL

- Técnica DISC
- Evaluación de Preferencias Laborales y Estilo de Liderazgo
- Cuestionario de Adaptación y Manejo del Conflicto de Thomas Kilmann



APTITUDES Y HABILIDADES

- Evaluación de la Aptitud Espacial
- Evaluación de la Aptitud Numérica
- Evaluación de la Habilidad Mental Verbal
- Evaluación de la Habilidad Mental No Verbal
- Evaluación de la Aptitud para el Razonamiento Lógico
- Evaluación de la Percepción de Diferencias
- Evaluación de la Aptitud para la Comprensión Verbal
- Test de Aptitudes en Razonamiento Abstracto
- Test de Aptitudes en Razonamiento Mecánico
- Test de Aptitudes en Razonamiento Numérico
- Test de Aptitudes en Razonamiento Verbal
- Test de Aptitudes en Relaciones Espaciales.



TÉCNICAS

- English Proficiency Test
- General English Language Ability Assessment

evaluatest.com

una solución Brivé.



Personalidad

Evaluación de los 16 Factores Típicos de la Personalidad (16PF)



Descripción General: Este prueba permite detectar los 16 factores principales de la personalidad, así como las actitudes e intereses de la persona para ofrecer un perfil de su conducta.

Propósito:	Explorar la personalidad, en su amplitud total y de manera analizable a partir de la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.
Descripción del Test:	Es una prueba de 125 preguntas donde se busca que la persona seleccione en cada una, la opción que más se acerque a su forma de actuar, pensar, o sentir. En esta evaluación no se hayan respuestas correctas o incorrectas sino se explora la opinión, forma de sentir y pensar del individuo.
Indicadores que mide el Test:	A Expresividad Emocional, B Razonamiento, C Estabilidad Emocional, E Dominancia, F Vivacidad, G Conciencia del Deber, H Audacia Social, I Sensibilidad, L Atención, M Tendencia Cognitiva, N Franco-Discreto, O Preocupación, Q1 Apertura al Cambio, Q2 Certeza Personal, Q3 Perfeccionismo y Q4 Tensión.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Todos los puestos y niveles de la Organización, no obstante en operativos es recomendable apoyar al evaluado.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	20 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	30 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1950), Edición en lenguaje español: 1980.

evaluatest.com

una solución Brivé.



Personalidad

Evaluación de las Cinco Dimensiones de la Personalidad (BFQ)



Descripción General: Modelo que evalúa la personalidad a través de cinco grandes dimensiones ("Big Five"), en las que se analizan actitudes cotidianas o comunes manifiestas en el lenguaje.

Propósito:	Evaluar la personalidad a partir del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad.
Descripción del Test:	El cuestionario consta de 92 preguntas que evalúan cinco dimensiones divididas en dos sub dimensiones cada una (en total, 10 sub dimensiones). Cuenta con una dimensión de validez, "Distorsión", que permite tener una idea sobre el grado de veracidad en las respuestas del evaluado.
Indicadores que mide el Test:	Distorsión. Energía (Dinamismo y Dominancia). Afabilidad (Cooperación y Cordialidad). Tesón (Escrupulosidad y Perseverancia). Estabilidad emocional (Control de emociones y Control de impulsos). Apertura Mental (Apertura a la cultura y Apertura a la experiencia).
Nivel de puesto al que se recomienda:	Todos los puestos y niveles de la Organización, no obstante en operativos es recomendable apoyar al evaluado.
Escolaridad recomendada:	Se recomienda nivel de preparatoria debido a que algunos descriptores pueden resultar confusos para personas con un nivel educativo más bajo.
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	25 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Escala tipo Likert.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	Florenza, Italia, 1993; En español, Madrid, 1995.



Personalidad

Estudio de Habilidades de Ventas y Negociación (IPV)



Descripción General: Esta prueba explora las primordiales vinculadas al desempeño de posiciones relacionadas con la venta o la función comercial, de este modo, describe el estilo de personalidad de los candidatos en una situación de venta.

Propósito:	Evaluar el estilo de personalidad en una situación de venta.
Descripción del Test:	Prueba de sección única conformada de 61 situaciones seguidas de varias opciones de respuesta. En cada una de ellas se busca que la persona determine cuál es la respuesta que más se acerca a su opinión.
Indicadores que mide el Test:	Evalúa nueve rasgos primarios relacionados con la labor del vendedor: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la Frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad. Tales rasgos se agrupan en dos factores de orden superior: <i>Receptividad</i> y <i>Agresividad</i> así como en un indicador general: <i>Disposición General para la Venta (DGV)</i> .
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel Medio Superior (Bachillerato).
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	20 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	París (1977).



Conducta Laboral

Cuestionario de Valores y Motivaciones de Gordon (SGV)



Descripción General: Esta escala permite identificar, evaluar y pronosticar la manera en que el candidato afrontará los problemas “del día a día” de su vida laboral.

Propósito:	Evaluar un aspecto fundamental de la personalidad: los valores, entendiendo por ellos los elementos que sirven de apoyo y explican en gran parte, el modo de actuar de las personas.
Descripción del Test:	Prueba de sección única que presenta 90 situaciones agrupadas en treinta ternas cuyo objetivo es evaluar seis valores de la persona. En cada terna se busca que la persona compare tales situaciones y elija cuál de ellas es la más importante para ella y a cuál del resto le da menor importancia.
Indicadores que mide el Test:	P Provecho Económico, A Éxito y Competencia, V Variedad y Cambio, D Poder y autoridad, O Orden y Métodos y G Ejecución y Realización.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Todos los niveles y puestos de una Organización, no obstante, para posiciones operativas se recomienda apoyar al evaluado.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	25 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Elección forzada de frases.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1977).

evaluatest.com

una solución Brivé



Inteligencia

Apreciación de la Capacidad Intelectual por Matrices (Raven)



Descripción General: Esta prueba brinda información acerca de la capacidad intelectual de la persona en función de su claridad de pensamiento ante estímulos no verbales (matrices).

Esta prueba obliga a poner en marcha el razonamiento analógico e inductivo, la percepción y la capacidad de abstracción.

Propósito:	Medir la capacidad intelectual deductiva a través de la comparación de formar y el razonamiento por analogías.
Descripción del Test:	Consiste en encontrar la pieza faltante en una serie de figuras siguiendo la secuencia horizontal y vertical. La tarea del evaluado es escoger de las seis piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos.
Indicadores que mide el Test:	Capacidad Intelectual .
Contenido:	Versión Estándar: consta de 5 series de 12 elementos cada una.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Versión Estándar: Operativos y Mandos Medios.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	30 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	No tiene límite de tiempo.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U. A. (1938).

evaluatest.com

una solución Brivé



Inteligencia

Estudio del Factor General de Inteligencia (Factor G)



Descripción General: Con esta escala es posible determinar el potencial de un candidato para realizar tareas que requieran cierta aptitud cognitiva enfocada en la rapidez y precisión.

Propósito:	Evaluar de manera objetiva la inteligencia definida por Spearman como la presencia de un factor general de (Factor G) de inteligencia.
Descripción del Test:	Se divide en cuatro secciones. Está constituido por series de imágenes incompletas y progresivas donde se busca que la persona seleccione de entre las opciones propuestas, aquella que continua adecuadamente la serie. Cada sección tiene un tiempo límite de respuesta y en total tomará 15 minutos aproximadamente poder responder el instrumento.
Indicadores que mide el Test:	Series, Clasificación, Matrices, Condiciones e Inteligencia Total.
Contenido:	Escala de 35 reactivos dividida en cuatro secciones: Sección 1: 10 reactivos. Sección 2: 10 reactivos. Sección 3: 9 reactivos. Sección 4: 6 reactivos.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	10 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	13 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1920) Edición en Español (1980).

evaluatetest.com

una solución Brivé.



Inteligencia

Estudio de las Habilidades Intelectuales (Terman-Merrill)



Descripción General: Con esta escala es posible medir el coeficiente intelectual de las personas, entendido como la adaptabilidad mental a nuevos problemas.

Asimismo, permite conocer las habilidades cognitivas donde muestra un mayor desarrollo.

Propósito:	Evaluar la capacidad intelectual.
Descripción del Test:	Se divide en diez secciones, en cada una se presentan diferentes tipos de ejercicios en los cuales se busca que la persona elija la opción correcta a cada uno. Cada sección tiene un tiempo límite de respuesta y en total tomará quince minutos aproximadamente poder responder el instrumento.
Indicadores que mide el Test:	Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Concentración, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización y Atención.
Contenido:	Escala de 173 reactivos dividida en 10 secciones: Sección 1: 16 reactivos. Sección 2: 11 reactivos. Sección 3: 30 reactivos. Sección 4: 18 reactivos. Sección 5: 12 reactivos. Sección 6: 20 reactivos. Sección 7: 20 reactivos. Sección 8: 17 reactivos. Sección 9: 18 reactivos. Sección 10: 11 reactivos.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel Medio Superior (Bachillerato).
Tiempo Promedio de Aplicación:	30 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	30 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1960).

evaluatetest.com

una solución Brivé.



Inteligencia

Evaluación de la Inteligencia por Serie Numéricas (Dominós)



Descripción General: Con esta escala es posible determinar la inteligencia del candidato a través de la habilidad deductiva que presenta.

Contribuye a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento a nuevos problemas.

Propósito:	Evaluar el factor G de la inteligencia de la persona, definido como la capacidad de abstracción y comprensión de relaciones aplicadas a problemas no verbales.
Descripción del Test:	Prueba de 48 reactivos no verbales que permite establecer un parámetro respecto a la capacidad de una persona para descubrir el patrón de ordenación de las fichas de dominó. Cada reactivo busca que la persona calcule de acuerdo a la secuencia presentada, cuántos puntos le corresponden a cada lado (arriba y abajo) de la ficha en blanco. Tales valores varían del 0 al 6.
Indicadores que mide el Test:	Factor General de la Inteligencia y Porcentaje de Eficiencia.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	35 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	45 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	Gran Bretaña, 1979.

evaluatest.com

una solución Brivé



Inteligencia

Evaluación de la Capacidad Intelectual (Wonderlic)



Descripción General: Este test fue creado para obtener una estimación precisa de la inteligencia en personas adultas.

Mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental). Existe en 16 formas y fue diseñado para probar situaciones demandantes de empleo en las empresas.

Propósito:	Medir la habilidad cognoscitiva y de interpretación del individuo.
Descripción del Test:	Test de 50 ítems y dos secciones. Todas las preguntas son de opción múltiple y mezclan una amplia gama de reactivos (análisis de figuras geométricas, frases verbales, analogías, definiciones, etc.) de dificultad variable.
Indicadores que mide el Test:	Provee una estimación de la inteligencia a través de la medición de habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal. Técnicamente es una estimación de la "G gerencial", que es el factor primario de todos los que integran la capacidad intelectual. También arroja indicadores sobre el grado de aprendizaje, la resolución de problemas o la efectividad en los procesos de comunicación del evaluado.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Operativos, Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	20 minutos.
Tiempo Promedio Sección I:	10 minutos.
Tiempo Promedio Sección II:	10 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	20 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A., 1937 (revisado en 1983, 1992 y 2007).

evaluatest.com

una solución Brivé



Inteligencia

Evaluación Rápida de la Capacidad Intelectual (Barsit)



Descripción General: Este es un test diseñado para evaluar la habilidad mental del candidato, enfocándose en la aptitud manifiesta para aprender; ésta se cuantifica a partir de la valoración de factores de: información general, inteligencia verbal, razonamiento numérico y elementos cognitivos lógicos y verbales.

Propósito:	Obtener rápidamente un índice de inteligencia en estudiantes y adultos con un nivel básico de escolaridad, de forma clara y sencilla.
Descripción del Test:	El BARSIT es una prueba que puede aplicarse colectiva o individualmente. Consta de 60 reactivos de dificultad creciente, cuyo objetivo es la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, explorando elementos lógicos y verbales así como conocimientos generales.
Indicadores que mide el Test:	Capacidad Intelectual.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	10 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	10 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de preguntas, hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	1962 (1ª ed. Manual Moderno, 1980).

evaluatest.com

una solución Brivé



Conducta Laboral

Técnica DISC



Descripción General: Con esta escala es posible medir estilos de conducta en diferentes situaciones, evaluando el comportamiento de la persona en ambientes favorables o desfavorables. Describe las tendencias de la actitud del individuo en situaciones bajo presión, enumerando sus preferencias y necesidades.

Propósito:	Comparar y determinar la compatibilidad del evaluado con la descripción del tipo de conducta necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto.
Descripción del Test:	Prueba de sección única, donde se presentan 28 ejercicios que muestran grupos de cuatro palabras, en los cuales se busca que la persona elija la palabra que la describe más y cuál del resto es con la que menos se identifica.
Indicadores que mide el Test:	La compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal en cuatro factores: D Dominancia o Empuje, I Influencia, S Constancia y C Apego. Tales aspectos se evalúan en las siguientes tres situaciones: T Conducta Diaria, M Motivación y L Bajo Presión.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Todos los niveles y puestos de una Organización, no obstante, para posiciones operativas se recomienda apoyar al evaluado.
Escolaridad recomendada:	Se recomienda nivel medio superior (Bachillerato) debido a que algunos descriptores pudieran ser confusos para personas con nivel educativo más bajo.
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	20 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Elección forzada.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1928).

evaluatest.com

una solución Brivé



Conducta Laboral

Evaluación de Preferencias Laborales y Estilo de Liderazgo (Kostick)



Descripción General: Esta prueba analiza diferentes dimensiones de la conducta relacionadas con el desempeño de las personas en el trabajo, tales como: la auto imagen, motivaciones, necesidades, percepción de roles y estilos de relacionarse dentro de la Organización.

Propósito:	Evaluar los estilos y preferencias de conducta de las personas en su ambiente laboral, así como identificar la tendencia de liderazgo que pudieran presentar.	
Descripción del Test:	Prueba de sección única, donde se muestran 90 pares de frases. En cada una se busca que la persona elija la frase que describa más su forma de ser o pensar y cuál la describe menos.	
Indicadores que mide el Test:	A Necesidad de Logro B Necesidad de Pertenencia C Estilo Organizado D Interesado en Trabajar con Detalles E Estilo Emocionalmente Contenido F Estilo Dócil G Interés por el Reto I Estilo oportuno en la Toma de Decisiones K Estilo Crítico L Estilo Facilitador N Necesidad de Completar la Tarea O Necesidad de Afecto P Estilo Consejero/Orientador R Estilo Cauteloso	S Necesidad de Socializar T Interés de Trabajar Bajo Presión V Interés por la Actividad Física W Necesidad de Reglas y Supervisión, X Necesidad de Ser Apreciado Z Interés por el Cambio (Ds) Desarrollador (Ac) Activo (Sc) Social (Es) Estructurado (Pr) Promotor (Sb) Subordinado (OrT) Orientado a la Tarea
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.	
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.	
Tiempo Promedio de Aplicación:	25 minutos	
Tiempo Máximo de Aplicación:	25 minutos	
Formato:	Auto aplicable, Elección forzada.	
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.	
Procedencia y Año de Edición:	México, 2010.	

evaluatetest.com

una solución Brive.

Conducta Laboral

Evaluación de los Estilos de Manejo de Conflicto (Thomas Kilmann)



Descripción General: Esta prueba permite indagar la forma en que la persona enfrenta las situaciones de conflicto. Tales situaciones son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

Propósito:	Identificar la tendencia que el individuo muestra al enfrentar una situación de conflicto. Explora también su estilo de negociación para resolver dichas situaciones.	
Descripción del Test:	Prueba de sección única en la que se presentan 23 pares de frases que describen posibles reacciones ante discusiones o conflictos de la vida cotidiana. Se busca que en cada una la persona elija la opción que más asemeje a su forma de actuar.	
Indicadores que mide el Test:	Evasión, Acomodación, Compromiso, Competencia y Colaboración.	
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia	
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria, personas mayores a 16 años	
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.	
Tiempo Máximo de Aplicación:	20 minutos.	
Formato:	Auto aplicable, Elección forzada de frases.	
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.	
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1974).	

evaluatetest.com

una solución Brive.



Conducta Laboral

Test de Adaptabilidad Social Moss



Descripción General: Esta evaluación determina el grado de adaptación que muestra la persona respecto a los estándares socialmente aceptados en situaciones que demanden control y supervisión del personal subordinado. Cabe mencionar que por haber sido creados en un ambiente tradicional y conservador, los estándares de esta prueba resultan sumamente rigurosos

Propósito:	Identificar las fortalezas de aquellas personas con habilidades de liderazgo y manejo de personal
Descripción del Test:	Prueba de sección única en la que se presentan 30 preguntas de opción múltiple. Cada reactivo plantea una situación laboral cotidiana y ofrece cuatro alternativas de acción. Es tarea del evaluado elegir aquella que considere más apropiada.
Indicadores que mide el Test:	Amabilidad, Autocontrol de comportamiento, Competitivo- Colaborador, Comunicación Efectiva, Conservador- Experimentador, Dominante- Obediente, Empatía, Entusiasta- Sobrio, Expresivo- Reservado, Habilidad para tomar decisiones, Independiente- Dependiente del grupo, Líder- Seguidor, Manejo de Conflictos, Práctico- Idealista, Prudente- Ingenuo, Rutinario- Innovador, Sociable- Introverso.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	20 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	30 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1959).

evaluatetest.com

una solución Brivé.



Aptitudes y Habilidades

Evaluación de: Aptitud Espacial, Numérica, de Razonamiento Lógico, Comprensión Verbal; Habilidad Mental Verbal y no Verbal y Percepción de Diferencias (BADyG).



Descripción General: Esta pruebas evalúan el área intelectual y de aptitudes, de aquí que con frecuencia las instituciones públicas y privadas la ocupen como un instrumento base para la asignación de puestos específicos o bien para la orientación vocacional.

Propósito:	Predeterminar el grado de ejecución con el que cuenta el individuo en un área particular.
Descripción del Test:	Se divide en 7 pruebas, en cada una se presentan diferentes tipos de ejercicios, en los cuales se busca que la persona elija la opción correcta a cada uno. Cada prueba tiene un tiempo límite de respuesta.
Indicadores que mide el Test:	Razonamiento Lógico, Calculo Mental y Problemas Numéricos-Verbales (Pruebas Numéricas); Matrices de Figuras y Figuras Giradas (Pruebas Espaciales), Memoria Visual Ortográfica (Pruebas Verbales); Discriminación de Diferencias (Pruebas de Atención).
Nivel de puesto al que se recomienda:	Operativos y Mandos Medios.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria y 13 años de edad.
Tiempo Promedio de Aplicación:	1 hora y 26 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	1 hora y 26 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	España (1938), [España, 2003].

evaluatetest.com

una solución Brivé.



Aptitudes y Habilidades

Evaluación de: Razonamiento Abstracto, Mecánico, Numérico, Verbal y Relaciones Espaciales (DAT).



Descripción General: Esta batería evalúa las aptitudes básicas que permiten una estimación de la inteligencia general.

Se centra en evaluar la capacidad para resolver ágilmente problemas de diversos tipos así como realizar procesos lógicos de deducción e inducción.

Propósito:	Evaluar algunos aspectos de la inteligencia general, es decir, el cómo se aplica y conceptualiza el razonamiento sistemático a nuevos problemas. Apreciando las funciones centrales de la inteligencia .
Descripción del Test:	Se divide en 5 pruebas, en cada una se presentan diferentes tipos de ejercicios, en los cuales se busca que la persona elija la opción correcta a cada uno. Cada prueba tiene un tiempo límite de respuesta.
Indicadores que mide el Test:	El test de Aptitudes evalúa 5 aptitudes básicas: Razonamiento Verbal (VR), Razonamiento Numérico (NR), Razonamiento Abstracto (AR), Aptitud Espacial (SR) y Comprensión Mecánica (MR).
Nivel de puesto al que se recomienda:	Operativos y Mandos Medios.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	2 hora y 25 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	2 hora y 25 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	E.U.A. (1974).

evaluatest.com

una solución Brivé



Técnicas

English Proficiency Test



Descripción General: Con esta escala se puede medir el nivel funcional del idioma inglés. Es una evaluación con tiempo límite, por lo que es muy eficiente para evaluar la aplicación práctica del idioma, se recomienda para todos aquellos puestos que requieren necesariamente el uso del inglés.

Propósito:	Evaluar las habilidades que posee el candidato en el manejo del idioma inglés a nivel laboral y comercial.
Descripción del Test:	Instrumento de 8 secciones, las cuales presentan diversas preguntas, donde la persona tendrá que elegir la opción correcta a cada una de ellas. Cada sección tiene un tiempo límite de respuesta y en total tomará 30 minutos aproximadamente poder responder el instrumento.
Indicadores que mide el Test:	<i>Section One:</i> comprensión de expresiones idiomáticas elementales, referentes a los saludos, nacionalidades, tiempo y clima entre otros. <i>Section Two:</i> adjetivos, superlativos, WH questions, tag questions. <i>Section Three:</i> uso de los tiempos presente, pasado y futuro simple, adverbios. <i>Section Four:</i> uso de los tiempos presente y pasado perfectos, modales. <i>Section Five:</i> uso del futuro perfecto, cláusulas condicionales tipo I y II, términos elementales de negocio. <i>Section Six:</i> uso del participio, cláusulas condicionales tipo II y III. <i>Section Seven:</i> verbos auxiliares, voz pasiva, reported speech. <i>Section Eight:</i> términos legales, cláusulas relativas, determinadores y cuantificadores.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Contribuidores Individuales, Mandos Medios, Gerenciales y Directivos.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Bachillerato
Tiempo Promedio de Aplicación:	20 minutos
Tiempo Máximo de Aplicación:	30 minutos
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	México, 2007.

evaluatest.com

una solución Brivé



Técnicas

General English Language Ability Assessment



Descripción General: Esta escala no evalúa de forma específica el dominio del idioma inglés, sino que identifica el uso de los conocimientos que la persona posee en la lectura, comprensión y escritura cotidiana.

Propósito:	Evaluar las habilidades que la persona posee en el manejo del idioma inglés a nivel laboral y comercial.
Descripción del Test:	Se divide en cuatro secciones, en cada una se presentan diferentes tipos de ejercicios en los cuales se busca que la persona elija la opción correcta a cada uno. Cada una de las secciones tiene un tiempo límite de respuesta y en total tomará treinta minutos aproximadamente poder responder al instrumento.
Indicadores que mide el Test:	Diagnóstico de Manejo del Idioma Inglés, Grammar Basic Level, Grammar Basic/ Intermediate Level I, Grammar Basic/ Intermediate Level II, Grammar Intermediate-Upper Intermediate Level, Grammar Upper Intermediate Level y Reading Comprehension.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	30 minutos
Tiempo Máximo de Aplicación:	35 minutos
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	México, 2010.

evaluatest.com

una solución Brivé.



INSTRUMENTOS ESPECIALIZADOS

*Recuerda que estas evaluaciones tienen costo adicional.

evaluatest.com

una solución Brivé.



Conducta Laboral

Personalidad Orientada al Servicio (EUCALIPT R)



Descripción General: Se trata de un Cuestionario para medir la Personalidad Orientada al Servicio al Cliente; es decir, se enfoca en evaluar la actitud de servicio considerada como una característica indispensable del personal de cualquier empresa orientada a satisfacer las necesidades de alguien más.

Propósito:	Determinar la actitud de servicio de las personas a través de ocho rasgos característicos de esta cualidad.
Descripción del Test:	Prueba de sección única, donde se presentan 56 reactivos en las que se espera que la persona seleccione la opción con la que esté más de acuerdo, o la que refleje mejor su conducta o forma de pensar.
Indicadores que mide el Test:	I. Empatía (E) II. Usos y Costumbres del Orden (U) III. Comunicación (C) IV. Autocontrol (A) V. Lio. Manejo del Conflicto (L) VI. Imagen del cliente (I) VII. Preparación Aptitud (P) VIII. Tensión Trabajo bajo presión (T)
Nivel de puesto al que se recomienda:	Todos los niveles y puestos de una Organización que tengan trato directo con clientes.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	15 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	20 minutos.
Formato:	Auto aplicable, Opción Múltiple.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	México (2011).

evaluatetest.com

una solución Brivé.



Personalidad

Inventario de Personalidad de los Tipos de Mexicanos (IPTM)



Descripción General: Prueba de auto-evaluación que busca analizar el grado de identificación de la persona con las características positivas o negativas de la cultura mexicana de acuerdo a los aspectos positivos o negativos de la cultura definidos por Díaz Guerrero (1994) acerca de cada tipo de mexicano y los rasgos de la personalidad.

Propósito:	Evaluar qué tanto se está de acuerdo con los patrones de la cultura mexicana y qué tanto influyen en nuestra conducta cotidiana.
Descripción del Test:	Consiste en una escala de 79 pares de adjetivos que a su vez constituyen 11 factores primarios que explican rasgos comunes a la cultura y a todos los mexicanos, y 3 rasgos secundarios que indican si la personalidad retoma elementos positivos de la cultura y por tanto se apega a las normas sociales; si se compone de los rasgos negativos y por ello se inclina a la satisfacción personal, o bien, si se trata de una personalidad susceptible e influenciable.
Indicadores que mide el Test:	Apego a Normas, Irritabilidad, Oportunismo, Introspección, Vulnerabilidad, Auto-suficiencia, Extroversión, Asertividad, Auto-motivación, Carisma, Autoritarismo, Tendencia a la Integridad, Tendencia a la Corrupción, Susceptibilidad y Congruencia.
Nivel de puesto al que se recomienda:	Operativos, Mandos Medios y Alta Gerencia.
Escolaridad recomendada:	Mínimo Nivel de Secundaria.
Tiempo Promedio de Aplicación:	20 minutos.
Tiempo Máximo de Aplicación:	No tiene tiempo límite de respuesta.
Formato:	Auto aplicable, Escala tipo Likert.
Material:	Cuadernillo de Preguntas, Hoja de respuestas.
Procedencia y Año de Edición:	México (2007).

evaluatetest.com

una solución Brivé.



ANEXO 5

Formato de referencias laborales del candidato evaluado

R. LABORALES

REFERENCIAS LABORALES			
DATOS DEL CANDIDATO			
Nombre candidato:			
Vacante:			
Fecha:			
Empresa:			
Persona con quién se habló:			
Cargo:			
Periodo que laboró:			
Puesto que desempeñó:			
Motivo de salida			
Último sueldo:			
¿Cómo era su desempeño?			
Logros principales:			
¿Cómo es su personalidad?			
¿Cómo era la relación con sus compañeros y con su jefe inmediato?			
¿Qué valores tiene como persona?			
Fortalezas			
Areas de oportunidad			
¿Lo recomendaría?	Si /No	¿Por qué?	
Observaciones			
Referencias corroboradas por:			

Nota: Se anexa formato de Referencias Personales para ser corroboradas en caso de que los candidatos no tengan experiencia laboral

ANEXO 6

Formato de referencias personales del candidato evaluado

REFERENCIAS PERSONALES			
DATOS DEL CANDIDATO			
Nombre candidato:			
Vacante:			
Fecha			
Persona con quien se habló:			
Parentesco			
Tiempo de conocerse			
¿Qué logros principales le conoce?			
¿Cómo es su personalidad?			
¿Cómo son sus relaciones interpersonales?			
¿Qué imagen proyecta ante los demás?			
¿Qué valores tiene como persona?			
Fortalezas			
Áreas de oportunidad			
¿Lo recomendaría?	Si /No	¿Por qué?	
Observaciones			
Referencias corroboradas por:			

ANEXO 7

Formar de reporte comparativo de datos de cliente y datos de candidato.

REPORTES COMPARATIVO DE DORIAN ANGELO VARELA LOPEZ			
Enero 10, 2020.			
PERFIL		CANDIDATO	
FACTORES		CUMPLIMIENTO	DETALLE
Edad	21-26	Si	23 años
Género	Indistinto	Si	Masculino
Cercania laboral	Coyoacán	Si	Vive en Venustiano Carranza, aprox. 40 minutos
Nivel académico	Lic. en curso o pasantía	Si	Lic. trunca en Administración
Experiencia como archivista	Deseable 6 meses	Si	Aprox. 6 meses como archivista
Manejo de Office	Indispensable	Si	
Manejo de Excel	Intermedio	Si	
Observaciones Generales			
<p>Se considera un candidato ideal para el puesto dado que cumple con la mayoría de los requisitos del perfil. Cuenta con aprox. 6 meses de experiencia como archivista. Sus intereses laborales a corto plazo es aprender, encontrar un trabajo estable. Sus intereses laborales a largo plazo es seguir teniendo estabilidad y si es posible poder crecer profesionalmente. Su sueldo deseado va de \$6,000 a \$7,000 mensuales. Se considera una persona proactiva, responsable e innovador.</p>			

ANEXO 8: Reporte Psicométrico generado de forma automatizada de Evaluatest.

Reporte Psicométrico de

Nancy Adriana Treilhard Valdez

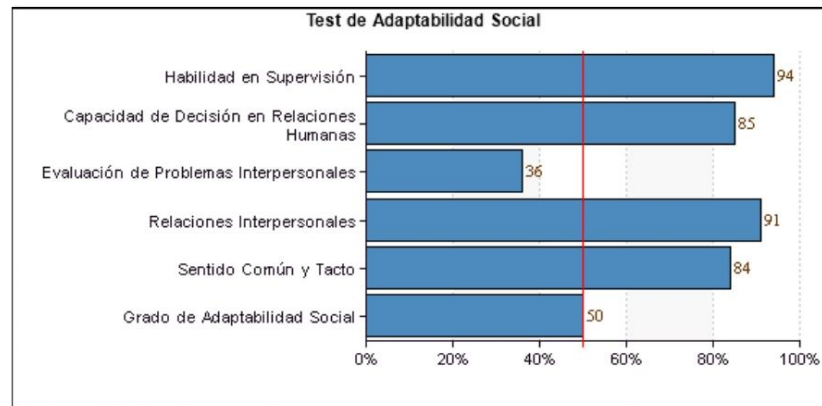


Nombre del Proceso: Recepcionista
Fecha de emisión: 06/02/20

El contenido de este documento es confidencial y se generó en estricto apego a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares. Fue generado por Brivé® Soluciones S.A. de C.V. y Evaluatest® Recursos Humanos y Testing Center S. A. de C. V., y es para uso exclusivo de sus Clientes.

Datos del Evaluado			
Nombre:	Nancy Adriana Treilhard Valdez	Tel. Casa:	
Fecha Nacimiento:	Julio 09, 1990	Tel. Cel:	5552857321
Nombre Proceso:	Recepcionista	Fecha Emisión:	Febrero 06, 2020

Test de Adaptabilidad Social



Evaluado el 04/02/2020 03:39:58 p. m.

Test de Adaptabilidad Social			
Indicador	Puntuación	Porcentaje	Rango
Habilidad en Supervisión	4	94	Muy Alto
Capacidad de Decisión en Relaciones Humanas	3	85	Alto
Evaluación de Problemas Interpersonales	4	36	Bajo
Relaciones Interpersonales	4	91	Muy Alto

Sentido Común y Tacto	3	84	Alto
Grado de Adaptabilidad Social	18	50	Moderado

HABILIDAD EN SUPERVISIÓN: MUY ALTO = 94%

--- INTRODUCCIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE LAS HABILIDADES SOCIALES ESPECÍFICAS--- En esta sección se presentará la información correspondiente a cada una de las habilidades específicas evaluadas por el instrumento. Es importante recordar que esta prueba fue diseñada, estandarizada y adecuada dentro de los parámetros culturales norteamericanos; donde los límites de distancia social son más amplios que en México. Además, las normas de interacción social tienden a ser mucho más estrictas y hacia lo "políticamente correcto"; situación que muchas veces en el contexto mexicano no tiene ni la misma y mucho menos mayor importancia. Por ello, es probable que usted encuentre inconsistencias entre los resultados y su impresión general del evaluado, pues las normas de calificación del instrumento son más estrictas; pero no por ello erróneas, pues de la misma manera que en EE.UU., en una organización los parámetros de la conducta son más rígidos que en la cotidianeidad social.

--- MUY ALTA HABILIDAD EN SUPERVISIÓN (MUY ALTO = 94%) --- Esta habilidad se refiere a la capacidad de la evaluada para relacionarse e interactuar con personas a su cargo de forma directa; logrando las metas efectiva, eficiente, respetuosa y apropiadamente. No indica las cualidades del liderazgo por sí mismas, sino las destrezas personales que complementan y potencializan las capacidades cognitivas del líder.

La evaluada posee la capacidad para dirigir y guiar a las personas hacia una meta específica, es capaz de observar, analizar y discriminar las variables inmersas en su ambiente social; que afectan el desempeño del personal a su cargo. Se le facilita generar e implementar programas de capacitación y evaluación. Tiene todo el potencial para ser una buena líder de equipo, siempre que haya metas claramente definidas y apoyo durante la fase de perfeccionamiento de la habilidad.

CAPACIDAD DE DECISIÓN EN RELACIONES HUMANAS: ALTO = 85%

--- ALTO NIVEL DE DECISIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS (CAPACIDAD DE DECISIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS, ALTO = 85%) --- Esta habilidad le permite al individuo establecer su posición dentro de un conflicto, mostrar su punto de vista en una determinada situación, establecer su postura, dar su opinión y buscar activamente la resolución de los conflictos, dentro de la dinámica social o la interacción del equipo de trabajo. Se halla relacionada profundamente con habilidades como: organización, solución de problemas, planeación, establecimiento de estrategias y modos de interacción.

La evaluada tiene la capacidad para realizar las medidas necesarias para una interacción con las personas adecuadas y tener decisiones asertivas en cuanto a las acciones o respuestas necesarias que involucren a las personas que lo rodean. Esta capacidad le ayuda a planear movimientos laterales o capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo o incluso la planeación de vida y carrera. Esto debido a que suele considerar las variables involucradas para la realización de la tarea; y ha desarrollado la capacidad para influir y motivar a las personas a su alrededor.

EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES: BAJO = 36%

--- BAJO NIVEL DE COMPRENSIÓN SOBRE LOS CONFLICTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES (EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES, BAJO = 36%) --- Estas puntuaciones se refieren a la capacidad del individuo para detectar, identificar y atender los posibles conflictos que se pueden presentar dentro de una relación interpersonal (particulares u organizacionales); se enfoca principalmente en la discriminación y empatía para reconocerlos no tanto en la resolución de estos.

La evaluada posee desarrollo de la habilidad para diferenciar las variables inmersas en un conflicto interpersonal o laboral; no obstante, esto puede ser tardío o incompleto. Requiere más tiempo para analizar las situaciones, descubrir la insatisfacción en su ambiente laboral. En puestos de supervisión, gerenciales o con personal a su cargo, es un riesgo, al ser causa de: descontento, bajo rendimiento, baja productividad y falta de motivación, en los miembros del equipo.

RELACIONES INTERPERSONALES: MUY ALTO = 91%

--- MUY ALTO NIVEL PARA INTERACTUAR CON LAS PERSONAS (RELACIONES INTERPERSONALES, MUY ALTO = 91%) --- Este factor evalúa la capacidad de responder a las demandas de la sociedad según los que se denomina como "buen juicio" o "sentido común". Es decir, el grado en el que los individuos basan sus decisiones y modelos de comportamiento en las herramientas de socialización tradicional. Es importante mencionar que estas herramientas no aplican de la misma manera en todos los grupos de interacción y que algunas personas no tienden a emplear esta herramientas como su forma primaria de interacción; un ejemplo son los equipos virtuales, los cuales socializan a través de las herramientas tecnológicas.

La evaluada cuando se relaciona adecuadamente con las personas, tiene la capacidad para comunicarse efectivamente y crear lazos o relaciones fuertes. La cercanía o proximidad no la intimida y por su gran habilidad para las relaciones, incluso con extraños, puede ser muy productivo en puestos como ventas, atención a clientes, relaciones públicas o recursos humanos. Muchas personas consideran que tiene carisma y "sangre liviana", por lo que puede ser una persona querida en los círculos que frecuenta; en especial, porque mantiene su personalidad y círculo de privacidad de manera apropiada.

SENTIDO COMÚN Y TACTO: ALTO = 84%

--- ALTO NIVEL DE SENSATEZ Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN (SENTIDO COMÚN Y TACTO, ALTO = 84%) --- Esta cualidad se refiere a la capacidad de relacionarse de manera positiva dentro de una organización priorizando las cualidades de respeto, discreción y respetando de manera absoluta las normas de diplomacia y delicadeza. Esta sección puede ser muy contraria a las normas culturales predominantes, y algunas bajas puntuaciones se pueden deber más a normas socio culturales mexicanas aceptadas que a normas del políticamente correcto.

La evaluada en ocasiones muestra una buena conciencia social y sensibilidad para exponer su sentido común, su lógica y sensatez, aunque otras veces se le escapa de las manos el mejor momento o las mejores palabras y manifiesta torpeza social y poco control sobre sus palabras, sus intenciones o incluso en la elección del interlocutor adecuado para comunicar algo importante.

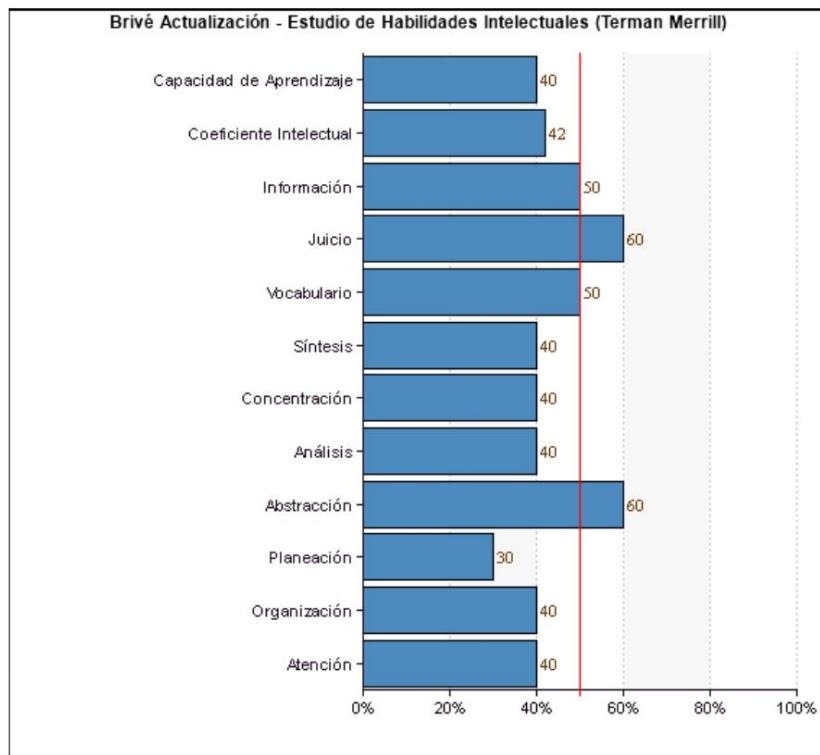
GRADO DE ADAPTABILIDAD SOCIAL: MODERADO = 50%

--- INTRODUCCIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE LA ESCALA DE ADAPTABILIDAD SOCIAL --
- Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad social que tiene una persona, es decir, la capacidad de valorar una situación y de acoplarse a ella para rendir mejor o para llegar al objetivo deseado. La importancia de la adaptabilidad es muy grande, sobre todo en algunas situaciones que demandan una respuesta ágil e inmediata a situaciones nuevas y cambiantes, o que requieran habilidades para resolver problemas rápidamente.

Es importante mencionar que debido a las diferencias culturales existentes entre México y el país de origen de la prueba (EE.UU.), muchas veces el resultado de la prueba puede ser interpretado como un indicador de Tolerancia a la Frustración, por ser un concepto más similar al grupo social. Es decir, en México, la adaptación social, que se solicita en el instrumento sí se relaciona con aspectos positivos del comportamiento, pero más enfocados a controlar las posibles emociones negativas que surgieran de la interacción social.

--- MODERADO GRADO DE TOLERANCIA Y ADAPTACIÓN SOCIAL (ADAPTACIÓN SOCIAL, MODERADO =50%) --- La persona evaluada cuenta con las habilidades y recurso internos necesarios para poder enfrentarse a situaciones cambiantes e inestables, además de adaptarse a nuevas situaciones; sin embargo, en algunas ocasiones esto le será más sencillo que en otras, en particular, dependiendo del grado de tensión emocional o conflicto que cada una de ellas involucre.

Brivè Actualización - Estudio de Habilidades Intelectuales (Terman Merrill)



Evaluado el 31/01/2020 04:31:42 p. m.

Brivè Actualización - Estudio de Habilidades Intelectuales (Terman Merrill)			
Indicador	Puntuación	Porcentaje	Rango
Capacidad de Aprendizaje	114	40	Moderado
Coeficiente Intelectual	114	42	Moderado
Información	10	50	Moderado
Juicio	18	60	Moderado
Vocabulario	20	50	Moderado
Síntesis	7	40	Moderado
Concentración	10	40	Moderado

Análisis	10	40	Moderado
Abstracción	16	60	Moderado
Planeación	3	30	Bajo
Organización	10	40	Moderado
Atención	10	40	Moderado

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: MODERADO = 40%

- Puede aprender algunos conocimientos simples y concretos, aplicables en tareas rutinarias y operativas.
- Su nivel actual de desarrollo intelectual puede deberse a una formación académica pobre.

COEFICIENTE INTELECTUAL: MODERADO = 42%

C.I. = 97

- Posee las habilidades intelectuales necesarias para resolver problemas abstractos.
- Comprende con relativa facilidad la mayoría de las situaciones que enfrenta.
- Para trabajar con efectividad, le basta con conocer el procedimiento general al que debe apegarse.
- Puede tomar decisiones correctas cuando está suficientemente familiarizado con el problema en cuestión.

INFORMACIÓN: MODERADO = 50%

- La persona es capaz de aprovechar la información y utilizarla como referente en situaciones actuales y futuras.
- Puede evocar fácilmente los datos que le ayudarán a enfrentar una situación determinada.

JUICIO: MODERADO = 60%

- Utiliza las experiencias previas para comprender lógica y acertadamente las situaciones cotidianas.
- Identifica las variables involucradas en un problema, aspecto que le permite aplicar un razonamiento deductivo.

VOCABULARIO: MODERADO = 50%

- Comprende con relativa facilidad el vocabulario cotidiano.
- Logra expresarse en términos coloquiales, aunque se le podría dificultar comunicarse a un nivel ejecutivo.

SÍNTESIS: MODERADO = 40%

- Requiere apoyo para visualizar los aspectos poco evidentes de un problema.
- Puede formular conclusiones sobre las situaciones que enfrenta, aunque tienden a ser superficiales.

CONCENTRACIÓN: MODERADO = 40%

- Requiere un tiempo prolongado para realizar operaciones en las que se manejen cantidades o proporciones.

- Presenta algunas inconsistencias en el grado de atención que presta a los detalles.

ANÁLISIS: MODERADO = 40%

- Necesita un tiempo prolongado para detectar los componentes y variables que intervienen en una situación.
- Identifica solamente las causas obvias de los problemas.

ABSTRACCIÓN: MODERADO = 60%

- Muestra un adecuado desarrollo de la habilidad para asimilar y comprender conceptos, hechos o ideas.
- Puede ordenar y clasificar la información de manera eficiente.

PLANEACIÓN: BAJO = 30%

- Muestra dificultad para ordenar lo desestructurado, atender los detalles y dar sentido a lo confuso.
- Suele decidirse por la primera o segunda opción, sin llevar a cabo un análisis más profundo de las circunstancias.

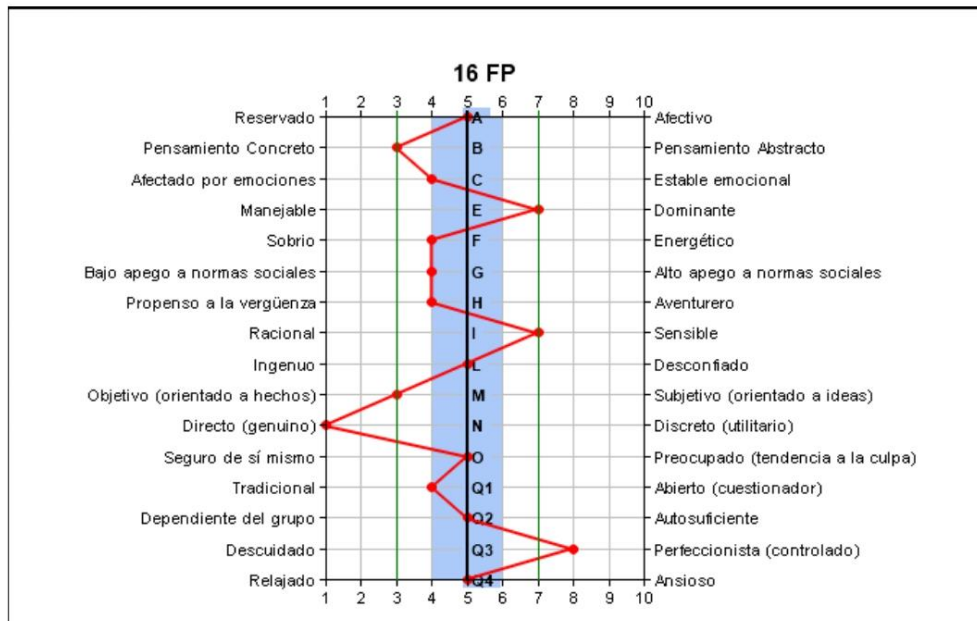
ORGANIZACIÓN: MODERADO = 40%

- Tiene cierta habilidad para ordenar los elementos y actividades, aunque para lograrlo tarda más tiempo que el requerido por la mayoría de las personas.
- Puede ejecutar algunos procedimientos, aunque podría hacerlo con mayor agilidad.

ATENCIÓN: MODERADO = 40%

- La persona necesita un tiempo considerable para desempeñar funciones que demanden precisión y meticulosidad, pues se distrae con relativa facilidad.
- Esto podría afectar la calidad de su trabajo, por lo que requiere revisar a detalle sus entregables.

Brivé Actualización - Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad (16 FP)



Evaluado el 04/02/2020 03:59:16 p. m. 🟢

Brivé Actualización - Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad (16 FP)			
Indicador	Puntuación	Porcentaje	Rango
A. Expresividad Emocional	11	50	Moderado
B. Razonamiento	2	30	Bajo
C. Estabilidad Emocional	8	40	Moderado
E. Dominancia	10	70	Alto
F. Vivacidad	9	40	Moderado
G. Conciencia del Deber	9	40	Moderado
H. Audacia Social	8	40	Moderado
I. Sensibilidad	9	70	Moderado
L. Atención	8	50	Moderado

M. Tendencia Cognitiva	8	30	Bajo
N. Franco	5	10	Muy Bajo
O. Preocupación	7	50	Moderado
Q1. Apertura al Cambio	7	40	Moderado
Q2. Certeza Personal	9	50	Moderado
Q3. Perfeccionismo	11	80	Alto
Q4. Tensión	7	50	Moderado

A. EXPRESIVIDAD EMOCIONAL: MODERADO = 50%

--- FACTOR A: MODERADAMENTE AFECTIVA/ RESERVADA (EXPRESIVIDAD EMOCIONAL, MODERADA = 50%) --- No le genera algún problema relacionarse con los que le rodean, aunque en ocasiones prefiere mantener su distancia. No tiene claro lo que le gusta de lo que no. Y muchas veces depende de las personas o de la situación en la que este.

B. RAZONAMIENTO: BAJO = 30%

--- FACTOR B: PENSAMIENTO CONCRETO (RAZONAMIENTO, BAJO = 30%) --- Muestra un desempeño intelectual bajo, al igual que su capacidad de aprendizaje y sus habilidades de razonamiento, resolución de problemas complejos o que requieran de un nivel de abstracción alto. Es probable que el resultado este afectado por distractores ambientales que no le permitan prestar la atención necesaria, así como un bajo nivel de estudios. Las actividades donde se puede desarrollar son las operativas, donde sólo tenga que seguir instrucciones. Es recomendable cotejar el resultado con una prueba especializada de inteligencia.

C. ESTABILIDAD EMOCIONAL: MODERADO = 40%

--- FACTOR C: ESTABILIDAD EMOCIONAL RELATIVA (ESTABILIDAD EMOCIONAL, MODERADO = 40%) --- Trata de mantenerse tranquila y serena, en ocasiones pierde con facilidad el control de la situación y no es capaz de controlar sus emociones. Su comportamiento puede estar relacionado a que su autoestima no se encuentra del todo bien tal vez esté pasando por un mal momento.

E. DOMINANCIA: ALTO = 70%

--- FACTOR E: DOMINANCIA INCONSISTENTE (DOMINANCIA, ALTO = 70%) --- Tiende a querer dominar las situaciones y a creer que tiene la razón en lo que se está haciendo, aunque muchas veces no sea así. Por lo regular su comportamiento es testarudo y dominante, su estilo de liderazgo es autocrático, excepto cuando se enfrenta a personas igual de dominantes que ella.

F. VIVACIDAD: MODERADO = 40%

--- FACTOR F: ENERGÉTICA/SOBRIA (VIVACIDAD, MODERADO = 40%) --- No tiene un comportamiento establecido, suele ser seria y cuidadosa, pero al mismo tiempo vivaz y espontánea, es decir que su comportamiento se deberá a la situación y de las personas con las que se encuentre.

G. CONCIENCIA DEL DEBER: MODERADO = 40%

--- FACTOR G: APEGADA A NORMAS Y CONVENCIONALISMOS (CONCIENCIA DEL DEBER, MODERADO = 40%) --- Su comportamiento dependerá de la situación, reservada y ordenada, o comportarse frívolamente y romper las reglas sin problema.

H. AUDACIA SOCIAL: MODERADO = 40%

--- FACTOR H: AVENTURERA/ PROPENSA A LA VERGÜENZA (AUDACIA SOCIAL, MODERADO = 40%) --- Su comportamiento dependerá la mayoría de las veces de las personas, lugares y situaciones que esté enfrentando, pues puede mostrarse tímida y retraída o desinhibida y sociable.

I. SENSIBILIDAD: MODERADO = 70%

--- FACTOR I: SENSIBLE/RACIONAL (SENSIBILIDAD, MODERADO = 70%) --- Tiende a mostrarse emocionalmente sensible, insegura y dependiente de los demás, sin embargo; puede llegar a ser objetiva y práctica, esto dependerá de la confianza que sienta de las personas y de la situación en la que se encuentre.

L. ATENCIÓN: MODERADO = 50%

--- FACTOR L: LIGERAMENTE SUSPICAZ (ATENCIÓN, MODERADO = 50%) --- Es equilibrada en su forma de relacionarse, pues a veces es suspicaz y cautelosa o, por el contrario, confiada y tolerante, según la situación y de las personas con las que trate.

M. TENDENCIA COGNITIVA: BAJO = 30%

--- FACTOR M: OBJETIVA/ ORIENTADA A HECHOS (TENDENCIA COGNITIVA, BAJO = 30%) --- Es objetiva, constante y práctica. Se preocupa por que las cosas le salgan bien. Carece de imaginación y sus resultados están orientados a soluciones concretas, tangibles, prácticas y obvias. No está interesada por descubrir el porqué de las cosas.

N. FRANCO: MUY BAJO = 10%

--- FACTOR N: IMPRUDENTE (DIRECTA [GENUINA]/DISCRETA [UTILITARIA], MUY BAJO = 10%) --- Muy sincera, directa e ingenua, socializa fácilmente, genuina y sin malas intenciones. Espontánea, un poco indiscreta e imprudente con sus comentarios pues no analiza lo que dice o hace. Puede ser clasificada como abierta, sincera, genuina y sin pretensiones, o bien, sin tacto, ingenua y poco sofisticada.

O. PREOCUPACIÓN: MODERADO = 50%

--- FACTOR O: SERENA (PREOCUPACIÓN/TENDENCIA A LA CULPA, MODERADO = 50%) --
- Suele confiar en sus capacidades y con ello sentirse valiosa y funcional. Aunque si las situaciones o las personas no son del todo favorables le generaran un poco de angustia y preocupación.

Q1. APERTURA AL CAMBIO: MODERADO = 40%

--- FACTOR Q1: PREFIERE LA TRADICIÓN (APERTURA AL CAMBIO, MODERADO = 40%) ---
En ocasiones puede ser flexible y aceptar ciertos cambios, aunque siempre preferirá como primera opción lo tradicional, sin importarle mucho si es lo mejor o no.

Q2. CERTEZA PERSONAL: MODERADO = 50%

--- FACTOR Q2: QUIERE RESPALDO SOCIAL (CERTeza PERSONAL, MODERADO = 50%) --
- Busca un equilibrio entre ser dependiente y ser capaz de tomar decisiones sin tener que necesitar de los consejos de los demás. En ocasiones necesita estar segura de que las personas que le rodean estarán siempre ahí brindándole su apoyo.

Q3. PERFECCIONISMO: ALTO = 80%

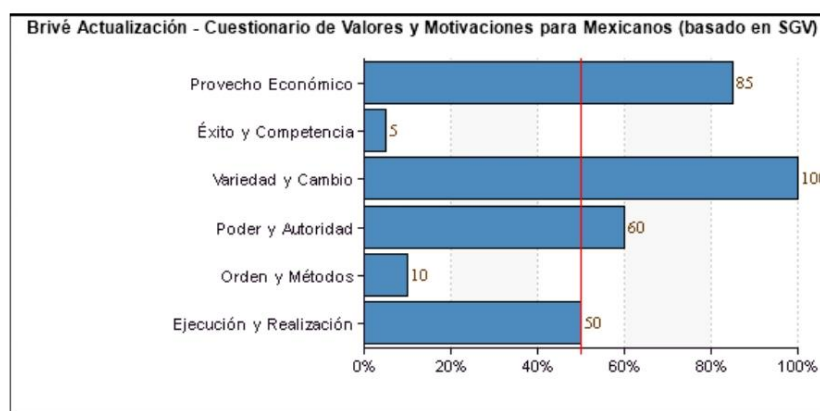
--- FACTOR Q3: CONTROLADA (PERFECCIONISMO/CONTROLADA, ALTO = 80%) ---
Organizada, cuidadosa y responsable, planea y prevé cada uno de sus actos. Los demás tienen una buena imagen de ella, pues actúa según lo esperado. Logra sus objetivos ya que es

perseverante, constante, precisa y meticulosa. Cae en el perfeccionismo, pues es un tanto obsesiva con que todo salga como lo esperaba.

Q4. TENSIÓN: MODERADO = 50%

--- FACTOR Q4: TENSA/RELAJADA (TENSIÓN, MODERADO = 50%) --- Ha encontrado el equilibrio exacto, logrando identificar las tareas primordiales o importantes donde tiene que prestar toda su atención e interés en que las cosas salgan como lo tiene planeado, de las que son secundarias y no necesitan de toda su energía, como estresarse sin motivo.

Brivé Actualización - Cuestionario de Valores y Motivaciones para Mexicanos (basado en SGV)



Evaluado el 31/01/2020 03:52:07 p. m. ✓

Brivé Actualización - Cuestionario de Valores y Motivaciones para Mexicanos (basado en SGV)			
Indicador	Puntuación	Porcentaje	Rango
Provecho Económico	15	85	Alto
Éxito y Competencia	11	5	Muy Bajo
Variedad y Cambio	17	100	Muy Alto
Poder y Autoridad	15	60	Moderado
Orden y Métodos	12	10	Muy Bajo
Ejecución y Realización	20	50	Moderado

PROVECHO ECONÓMICO: ALTO = 85%

- La persona muestra interés por realizar actividades que le generen beneficios a corto plazo, así como algún provecho económico.
- Busca obtener el mayor rendimiento de su dinero, sus decisiones giran en torno a cuánto puede ganar o perder.
- Tiende a preocuparse por sus pertenencias y/o propiedades.
- Motivador Importante: El Dinero.

ÉXITO Y COMPETENCIA: MUY BAJO = 5%

- Aunque la persona realiza sus actividades de forma descuidada y poco habilidosa, no intenta mejorar.
- En este momento se conforma con lo que tiene y no quiere hacer esfuerzos por progresar.
- Se recomienda profundizar más en esta situación para determinar las causas de su desinterés.

VARIEDAD Y CAMBIO: MUY ALTO = 100%

- Es una persona que constantemente realiza cosas diferentes, pues disfruta de vivir nuevas experiencias.
- Le encanta encontrarse en situaciones fuera de lo común, evitando así cualquier actividad que considere rutinaria.
- Es importante tener cuidado con su motivación tan alta por el cambio, pues puede deberse a una falta de disciplina o constancia.
- Se recomienda indagar si concluye todo lo que comienza, o si sólo busca el cambio por cambiar de actividad.
- Motivador principal: El Cambio.

PODER Y AUTORIDAD: MODERADO = 60%

- En este caso no es posible generar una interpretación de acuerdo a los resultados obtenidos por la persona, ya que, al ubicarse en la media, indica que no está segura de lo importante o poco importante que es este valor para ella, de modo que las cosas que la pueden motivar se van dando de acuerdo a las situaciones que va enfrentando.

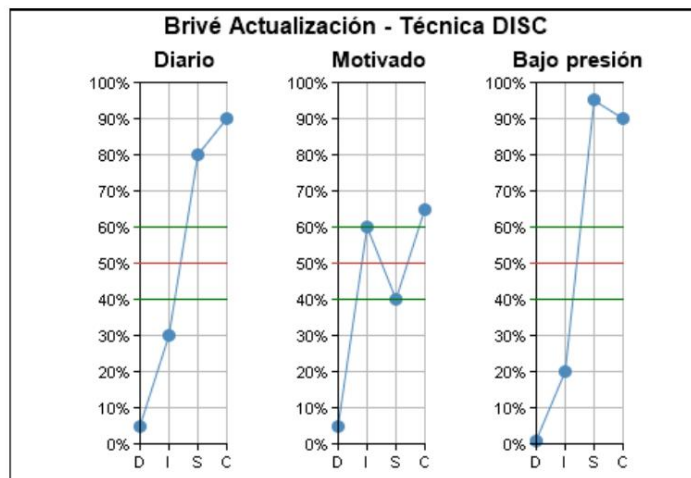
ORDEN Y MÉTODOS: MUY BAJO = 10%

- A la persona le desagradaba el trabajo estructurado y sistematizado, se muestra completamente desorganizada.
- Actúa de manera improvisada, es decir, conforme se vayan desarrollando las situaciones.
- Tiene dificultades para intentar organizarse o seguir planes establecidos anteriormente.
- Está llena de sorpresas en cuanto a la conducta que va a mostrar.
- Es así que se le percibe como un gran riesgo para la ejecución de procedimientos o metodologías de cualquier tipo de posición.

EJECUCIÓN Y REALIZACIÓN: MODERADO = 50%

- En este caso no es posible generar una interpretación de acuerdo a los resultados obtenidos por la persona, ya que, al ubicarse en la media, indica que no está segura de lo importante o poco importante que es este valor para ella, de modo que las cosas que la pueden motivar se van dando de acuerdo a las situaciones que va enfrentando.

Brivé Actualización - Técnica DISC



Evaluado el 04/02/2020 03:44:04 p. m. ✓

Brivé Actualización - Técnica DISC				
Situaciones	Variable	Puntuación	Porcentaje	Rango
Diario	(D) Dominio	-6	5	Muy Bajo
	(I) Influencia	-2	30	Bajo
	(S) Constancia	2	80	Alto
	(C) Apego	2	90	Muy Alto
Motivado	(D) Dominio	3	5	Muy Bajo
	(I) Influencia	4	60	Moderado
	(S) Constancia	5	40	Moderado
	(C) Apego	5	65	Moderado
Bajo Presión	(D) Dominio	9	1	Muy Bajo
	(I) Influencia	6	20	Bajo
	(S) Constancia	3	95	Muy Alto
	(C) Apego	3	90	Muy Alto

DOMINIO Y EMPUJE DIARIO: MUY BAJO = 5%

- Le disgustan los peligros, de modo que calcula y analiza antes de tomar una decisión.

- Es una persona obediente y dócil, incluso destaca como un seguidor o segundo al mando.
- Prefiere dejar que otras personas tomen el control de la situación, pues se siente cómodo sin tener protagonismo.

INFLUENCIA DIARIA: BAJO = 30%

- La persona disfruta estar consigo misma y únicamente de ser necesario buscará contactos sociales continuos.
- Es una persona lógica, analítica e Introspectiva, le interesa más resolver un acertijo que interactuar con otros.
- Se siente más cómoda con máquinas y aparatos que con personas, prefiere la lógica y el orden a lo imprevisible del ser humano.

CONSTANCIA DIARIA: ALTO = 80%

- La persona es sumamente tranquila, prefiere llevarse bien con quienes le rodean que estar en conflicto.
- Tiene ciertas dificultades para entablar relaciones sociales, así como para adaptarse a los cambios

APEGO DIARIO: MUY ALTO = 90%

- Se desenvuelve eficazmente en un ambiente de orden, reglas y estructura.
- Es alguien ordenada y escrupulosa tanto en lo personal como en lo laboral.
- Prefiere evitar conflictos, suele guiarse por las normas a entrar en discusiones con los demás

DOMINIO Y EMPUJE MOTIVADO: MUY BAJO = 5%

- Gusta de un ambiente laboral y jefe que le provean de tranquilidad y estructura.
- Prefiere que sea otra persona quien le diga qué hacer y seguirla en sus planes, más que elaborar uno propio

INFLUENCIA MOTIVADA: MODERADO = 60%

- Aunque la persona es capaz de desarrollar ideas que pueden influir en otros, no siempre se siente con la seguridad de transmitirlos, por lo que requiere de reconocimiento social para lograrlo.

CONSTANCIA MOTIVADA: MODERADO = 40%

- Es una persona adaptable y flexible pero que se aburre con facilidad ante tareas rutinarias o repetitivas.
- Mostrará mayor apego a tiempos y lineamientos si se encuentra en una Organización que fomenta la participación activa en el desarrollo de los proyectos, a diferencia si sólo los comunica.

APEGO MOTIVADO: MODERADO = 65%

- A la persona le gustan las reglas y sentirse parte de un grupo en particular.
- Evita tener grandes responsabilidades, prefiere que un líder o el grupo le digan que hacer.
- Disfruta la rutina y la estructura, pues ello representa su mayor fuente de seguridad y estabilidad.

DOMINIO Y EMPUJE BAJO PRESIÓN: MUY BAJO = 1%

- Es alguien que tiende a culpar a otros de las dificultades e incluso ignora o se aleja para evitar la responsabilidad.
- La poca tolerancia a la frustración de la persona se ve presionada por las circunstancias exteriores.
- Es dependiente del grupo y únicamente actuará en consecuencia si se siente presionado.

INFLUENCIA BAJO PRESIÓN: BAJO = 20%

- Ante las dificultades la persona se muestra distante, crítica, suspicaz, poco empática y retraída.
- Prefiere los objetos a las personas, de modo que no confía ni se relaciona con ellos.
- Se caracteriza por ser más del tipo racional, ecuánime y lógico.

CONSTANCIA BAJO PRESIÓN: MUY ALTO = 95%

- Sus complicaciones para adaptarse a los cambios se hacen claramente evidentes en circunstancias adversas.
- Al no lograr adaptarse a las situaciones, la persona se vuelve incapaz de realizar sus actividades en la forma esperada.

APEGO BAJO PRESIÓN: MUY ALTO = 90%

- La persona es en exceso analítica, aspecto que limita la cantidad de opciones creativas que puede dar a los problemas.
- Ante dificultades usa los recursos que posee y en los que es experta; obstaculizando el dar una respuesta distinta o innovadora.

Al interpretar los resultados de las Evaluaciones Psicométricas toma en cuenta lo siguiente:

- Los resultados obtenidos por el evaluado son vigentes hasta:

Evaluación	Vigencia
Brivé Actualización - Técnica DISC	Febrero, 2021
Brivé Actualización - Cuestionario de Valores y Motivaciones para	Enero, 2021

Mexicanos (basado en SGV)	
Brivé Actualización - Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad (16 FP)	Febrero, 2021
Brivé Actualización - Estudio de Habilidades Intelectuales (Terman Merrill)	Enero, 2021
Test de Adaptabilidad Social	Febrero, 2021

- Identifica cuáles son las puntuaciones altas y bajas, analiza cómo se relacionan entre sí.
- En caso de que encuentres alguna incongruencia, te recomendamos cotejarlo con la información que obtengas durante la entrevista.
- Visualiza si los rasgos de personalidad del candidato son compatibles con el estilo de trabajo del jefe directo y con la Cultura Organizacional.
- Presta vital atención a la capacidad para aprender de la persona, pues ésta reduce el tiempo de inducción y facilita la versatilidad y desarrollo dentro de la posición.
- Los resultados NO son buenos ni malos, te ayudarán a entender cómo podría desempeñarse la persona en un puesto específico.

Consideraciones importantes

- La interpretación de estos resultados ha sido desarrollada por un profesional en evaluación psicológica, siguiendo la metodología y normas específicas de cada instrumento.
- Con el fin de respetar la integridad de la información, tanto la gráfica como la tabla de resultados se presentan en un formato no editable.
- Para tomar una decisión de contratación, es indispensable complementar esta información con el perfil del puesto, los exámenes adicionales sugeridos por la herramienta y las observaciones de entrevista.
- La responsabilidad de EVALUATEST RECURSOS HUMANOS Y TESTING CENTER y BRIVÉ SOLUCIONES se limita al tratamiento de los datos para generar el reporte, por lo que cualquier mal uso de la información contenida en este reporte es responsabilidad del usuario.
- El material contenido es producto de la aplicación del instrumento y es información confidencial que puede considerarse sensible. No puede ser utilizada, fotocopiada, duplicada o revelada sin la debida autorización del usuario de esta herramienta.
- Evaluatest® es una plataforma en línea útil para diagnosticar y administrar el Talento Humano. A través de Evaluatest®, ayudamos a los Ejecutivos de Recursos Humanos a tomar mejores decisiones al evaluar y validar las habilidades y conocimientos de su personal actual y/o por contratar.