



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN TALENT
ATTRACCION PROCESS (TAP TALENT)**

INFORME FINAL DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA PRESENTA:

VANESSA GAYOSSO MENDEZ

JURADO DE EXAMEN

DIRECTORA: DRA. UNDA ROJAS SARA GUADALUPE

ASESOR: MTRO. ESQUIVEL LOZADA CARLOS ALBERTO

ASESORA: MTRA. MONJARAZ CARRASCO JULIETA

SINODAL: DR. RAFAEL PEÑALOZA GÓMEZ

SINODAL: MTRA. LILIA ALCÁNTARA CÁRDENAS



Ciudad de México 2023



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.

Contenido

Agradecimientos.....	3
Introducción	5
Antecedentes Históricos.....	7
Proceso de Reclutamiento y Selección.....	10
Reclutamiento	10
<i>Reclutamiento Interno</i>	10
<i>Reclutamiento Externo</i>	11
<i>Medios de Reclutamiento</i>	11
Análisis de Puesto	12
Selección	14
1) <i>Preselección:</i>	14
2) <i>La Entrevista Preliminar:</i>	15
3) <i>Aplicación de Técnicas de Selección:</i>	17
4) <i>Comprobación de Datos de Referencias y Comparaciones Interindividuales:</i>	24
5) <i>Toma de Decisiones Sobre Candidatos a Seleccionar:</i>	24
Firma de Contrato	24
Proceso de Reclutamiento y Selección se Personal en Talent Attraction Process	26
Tap Talent	26
Quiénes Somos	26
Misión	26
Visión	26
Nuestro Objetivo	26
Organigrama de la Empresa	27
Analista de Recursos Humanos	27
Proceso de Selección en Tap Talent:	28
Recuento	33
Conclusiones	44
Referencias	47
Apéndice A: Requisición de Talento	53
Apéndice B: Perfil para Publicar	56
Apéndice C: Solicitud de Empleo	57
Apéndice D: Reporte de Psicométricos	61

Apéndice E: Referencias Laborales.....	64
Apéndice F: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección en Taptalent	66

Agradecimientos

Agradezco:

A Dios por brindarnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres por ser quienes con su ejemplo y sabiduría guiarme en cada paso recorrido en mi vida.

A mi hermano, a Itzary, a Miguel, a Diego y a Christian por depositar en mí su confianza y compañerismo para caminar juntos de la mano, pero en nuestros respectivos caminos.

A mis abuelos por creer en mí y apoyarme incondicionalmente a cumplir todos mis sueños y metas.

A mi familia, por apoyarme e impulsarme a ser mejor persona, guiándome con su ejemplo y consejos.

A Karen porque siempre está y estará presente toda mi vida brindándome todo el cariño, confianza, ayuda y compañía en todo momento desde que nos conocimos, impulsándonos a seguir nuestros caminos y conseguir sueños y metas.

A Kwon Ji-Yong (GDragon) por ser para mí una fuente de inspiración y admiración en todo momento.

A Isboseth por ser una persona muy importante para mí y en mi vida, siendo un gran ejemplo para mí y una gran motivación para no rendirme al querer cumplir un sueño, sabiendo que siempre me apoyara.

A Anaid por ser una gran amiga y estar a mi lado en todo momento.

A mi asesor por haber compartido sus conocimientos y su buena disposición, orientación a lo largo de la preparación de nuestra profesión, apoyo esencial en mi proyecto.

A Montse por ser parte del equipo de trabajo, ayudarme en las ocasiones que más lo necesitaba, ser motivación de mis sueños y ser una muy buena amiga para mí.

A mis amigos y amigas por brindarme lo mejor de ellos mismos y por enseñarme que a pesar de las dificultades del camino, la recompensa está al llegar a la meta.

A todas y cada una de las personas que han estado, están y estarán en algún momento de mi vida ya que cada una está para brindarme algún aprendizaje que me ayudara a ser mejor persona.

Introducción

En este trabajo se abordará el proceso de reclutamiento y selección de personal; para comenzar debemos entender que el término Recurso Humanos es definido por González-Gil et al. (2022) como el grado de utilidad o aptitud de los profesionales para satisfacer las necesidades asistenciales, entendido mejor como el valor de la persona (profesional) y cualidades positivas que posee, para desarrollar una determinada actividad desde el paradigma de la excelencia.

El departamento de Recursos Humanos es un departamento importante para una organización ya que es el encargado de organizar las actividades de todas las personas que trabajan en la organización y los beneficios correspondientes a estos, al igual que la motivación de los trabajadores para que cumplan con un mayor rendimiento en la misma (Bayon, 1998).

Este departamento debe mantenerse actualizado en cuanto a los nuevos procesos, conocimientos y tecnologías actuales que se produzcan en este campo profesional, de modo que, brinden un excelente servicio a sus usuarios. El personal del departamento debe realizar su trabajo dentro de un estricto marco profesional y ético sin discriminación alguna; entendiendo esto como el objetivo de la Norma Mexicana en la Igualdad Laboral y No Discriminación (Ramos y Cerda, 2020). Este departamento debe contar con el apoyo técnico y el espacio físico adecuado para que pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva, segura y privada (Valencia et al, 2021).

Actualmente las organizaciones, las empresas, y los pequeños negocios tienen su propio método para la reclutamiento, selección y capacitación de personal; este proceso tiene como finalidad, el elegir al individuo más apto para desempeñar tareas determinadas para un puesto específico. Es la tarea y decisión más importante del departamento de recursos humanos para la incorporación de personal utilizando modelos apropiados y definir los aspectos más precisos de

este proceso; El modelo de selección de personal tradicional posee un gran número de instrumentos para realizar este proceso, donde se mencionan las hojas de vida (curriculum vitae), hoja de solicitud, historia profesional, referencias, entrevistas, tests, pruebas de habilidades o desarrollo cognitivo, test de habilidades psicomotoras, pruebas proyectivas, etc (Mejía, 2018) al igual es correspondiente a este departamento la capacitación del personal que consiste en preparar al personal para ocupar su nuevo puesto en la organización, enseñándole lo que hará en su puesto paso por paso.

Antecedentes Históricos

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal cuenta con una breve historia., Zayas (2010) en su artículo “*Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*” divide en:

Prehistoria: donde las primeras técnicas de selección de personal y de asignación de puestos se produjeron en la comunidad primitiva donde se distribuían los trabajos por edad, capacidades físicas y sexo.

Edad Media: en esta época el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; entendiéndose que los oficios pasaban de los padres a sus hijos dependiendo de la clase social.

En estas etapas no se sistematiza dicho proceso, puesto que era un proceso natural y espontáneo, posteriormente con la aparición de las clases sociales, se convirtió en un proceso social, sin embargo, al querer erradicar la esclavitud y crecimiento de las ciudades comienza a surgir la relación trabajador - obrero, cambiando el trabajo forzado a un trabajo monetizado.

Posteriormente en el siglo XVI, el español Juan Huarte, en su libro *Examen de ingenios*, menciona que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento (capacitación) necesario de acuerdo con sus características.

Gracias a la Revolución Industrial Inglesa de 1780, y a las transformaciones sociales de la época, surgió una nueva forma de organización, avances tecnológicos y la industrialización causando la desaparición o modificación de muchos trabajos lo que provocó un gran cambio en los procesos laborales donde se buscaba incluir las maquinarias y se comienzan a promover los

procesos adaptativos con la necesidad de tener personal que bien ya no realizaran los trabajos sino dieran mantenimiento a la maquinaria en las industrias; dando el nacimiento de una nueva ciencia, la administración y la psicología, al igual del surgimiento del proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que abordó científicamente el proceso administrativo con su análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se logrará incrementar la productividad de los trabajadores, y mayores ganancias a los patrones.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).”

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Las guerras daban pie a un reclutamiento masivo de personas con el fin de que se sumaran al ejército; en La Primera Guerra Mundial el presidente de la APA, Robert Yerkes introdujo los conocimientos de la psicología a fines bélicos logrando la creación de los tests de inteligencia

Army Alpha y Army Beta, siendo la primera como prueba verbal para quienes sabían leer y escribir y la segunda con formato no verbal para los sujetos no alfabetizados o no hablantes del idioma inglés, el cual ayudaba a seleccionar a los soldados; al término de la guerra, surgieron los estudios ergonómicos (Páez et al., 2023).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la American Psychological Association (APA) creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, con el objetivo de incorporar a la población a los trabajos, e investigando la motivación para aumentar la producción, gracias a esto se crearon nuevas técnicas e instrumentos para el proceso de selección de personal (Hernández y Ortiz, 2020).

Hernández y Ortiz (2020) explican que la psicología aplicada al trabajo no nació en México, básicamente lo que hubo fue una importación de técnicas psicológicas, de inicio principalmente psicométricas y desde los Estados Unidos, lo que se dio gracias a la llegada de las empresas norteamericanas al país; esto dio pauta a que en los años 40 Pablo Border tradujo y estandarizó el test de inteligencia de Binet-Simon, versión de Terman, en la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal, para nuestro país (Aguilar-Morales y Vargas-Mendoza, 2010).

Uno de los reconocidos como iniciadores de la psicología del trabajo en México es Carlos Gómez Robleda, quien refiere que el uso en sentido estricto de la psicología laboral mexicana inicia en 1942, con la aplicación de instrumentos psicométricos en el Departamento de Selección de Personal del Banco de México. Dos años después, también se inició la evaluación psicométrica para la selección de personal en Teléfonos de México; en el año de 1950 fue creado el primer despacho de consultoría externa sobre servicios de psicología del trabajo, que se llamó “*Instituto de Personal*” (Hernández y Ortiz, 2020).

Proceso de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento

Este consiste en atraer e invitar a los mejores candidatos a un puesto de trabajo para que puedan participar en las convocatorias de trabajo y someterse al procedimiento de selección (Chiavenato, 2009).

Es un conjunto de esfuerzos que realiza una organización para atraer o convocar al personal con las aptitudes necesarias para el puesto, las cuales competirán entre sí para quedarse con él puesto que se encuentra vacante (Valencia et al, 2021).

Mediante esta etapa se identifica a candidatos potenciales para un determinado puesto de trabajo, los cuales aparte de contar con la experiencia requerida poseen las competencias deseables para poder desempeñarse de forma exitosa en el trabajo (Perez, 2020).

Definiendo a las competencias como a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación. De manera que la competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite «ser capaz de» «estar capacitado para» (Gómez-Rojas, 2015).

Para realizar el reclutamiento se puede acudir a fuentes internas o externas:

Reclutamiento Interno

Se refiere a seleccionar un colaborador que pertenece a la empresa o entidad pública que anhela desempeñarse en otro puesto de trabajo de mayor nivel o jerarquía. Implica realizar internamente acciones de rotación que es el cambio de un trabajador de un área a otra u otro nivel dentro de la misma organización, también es llamada promoción de puesto o ascenso (Perez, 2020).

Reclutamiento Externo

Se conoce como la búsqueda de candidatos potenciales al exterior de la organización, para ello se busca en base de datos de profesionales en internet, redes profesionales, información de los colegios profesionales (Rivera-Garcia, 2019).

Medios de Reclutamiento

Son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades (Teja, 2017). Los avisos de vacantes de reclutamiento deberán colocarse en lugares visibles al personal y contener claramente los requisitos que deben llenar los solicitantes a dichas vacantes. Los aspirantes a candidatos internos deberán avisar a sus superiores inmediatos que participarán en el proceso de reclutamiento y selección de determinadas vacantes. Todas las personas tienen derecho a participar en el proceso de reclutamiento y selección interna o externa de personal (Valencia et al, 2021).

Villalba (2021) define al reclutamiento online como, Reclutamiento 2.0 o e-Recruiting, la herramienta más utilizada actualmente para este medio son las Bolsas de trabajo en línea: Esta herramienta permite agilizar el proceso de reclutamiento y selección de los empleados a un costo muy accesible.

Las bolsas de trabajo online poseen la estructura de una página web la cual se especializa en poner en contacto a personas que buscan empleo y empresas que lo ofrecen, por ejemplo:

1. LinkedIn
2. Computrabajo
3. Indeed
4. TalentTeca

5. OCC

6. Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok)

Ahora bien, ya que se han buscado de alguna u otra manera a los candidatos ideales para el proceso de selección, es necesario que estos acudan con su solicitud, en la cual por una parte deberán completar las características generales del perfil que se requirió, y en ese mismo sentido la información centrada en demostrar que es lo que los diferencia de los otros candidatos, lo cual servirá como una guía para realizar la entrevista, en razón de ello, es conveniente saber cómo analizaremos la información, con el objetivo de no perder nuestro tiempo en datos irrelevantes (Solis, 2019).

Análisis de Puesto

La creación del perfil del trabajo, el cual es la descripción de las actividades, tareas que se realizan en el puesto de trabajo, las responsabilidades con las que cuenta, al igual de las competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos que debe de tener la persona que ocupe el puesto.

El procedimiento administrativo para la determinación de las necesidades de personal nuevo generadas por la creación de nuevos puestos de trabajo, la renuncia voluntaria de un trabajador a un puesto de trabajo, el ascenso o promoción de un trabajador a otro puesto de trabajo, el crecimiento o expansión de la organización o el fallecimiento de un trabajador (Perez, 2020).

Yika (2020) considera el siguiente Perfil Psicológico para la selección de personal, como criterio para delimitar cualidades del personal:

A) Aptitudes Mentales: - Razonamiento Verbal: capacidad para abstraer, generalizar y pensar de modo constructivo.

- Razonamiento Abstracto: agilidad mental con formas no verbales.
- Rapidez y precisión perceptiva: análisis rápido de situaciones complejas.
- Atención y resistencia a la fatiga: capacidad para la concentración y resistencia a la monotonía.
- Agilidad Mental: capacidad para comprender y relacionar situaciones, mostrando un método de razonamiento.
- Memoria Visual: capacidad para recordar situaciones, a través del sentido de la vista.

B) Personalidad: - Sentido de la disciplina y de la autoridad.

- Sentido de la iniciativa.
- Seguridad en sí mismo.
- Conductas cooperativas.
- Autocontrol de impulsos y emociones.
- Serenidad.
- Capacidad empática y de manejo de las relaciones interpersonales. -
Respeto a las normas.
- Capacidad de automotivación.

Con base en el perfil del puesto es como se realiza el primer filtro donde se compara el curriculum del candidato con el perfil del puesto y los que son similares pasan al segundo filtro que es la selección.

Selección

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo (Charry, 2020).

Implica escoger para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento; por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que éstos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes que los eliminados. La tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que esa suposición sea realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tediosos. Una de las premisas básicas de la Selección de Personal supone la existencia de las "diferencias individuales entre las personas", de modo que existe una enorme gama de características que hacen diferente a la gente entre sí. Estas diferencias pueden ser de diferente naturaleza como habilidades, personalidad, formación, experiencia u otras, pero son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en sus puestos de trabajo (Yika, 2020). Para que la selección se haga de manera más eficiente, Martínez & Vargas (2019) proponen seguir los siguientes pasos:

1) *Preselección:*

Una vez aprobada, cubrir la plaza y haber concluido el periodo de convocatoria, se presenta la documentación del o los propuestos al comité de expertos, donde se evalúa a los trabajadores, proponiéndole el más capaz a partir de que cumpla con los requisitos (formal y de conducta).

En este paso se pretende conocer la disposición de los candidatos al ser procesados para su admisión y/o promoción para el desempeño de una actividad u ocupación. Por otro lado, se les brindará información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar, así como se recibirán y evaluarán los documentos de cada aspirante.

2) ***La Entrevista Preliminar:***

Es el primer contacto con los candidatos donde se realiza un análisis de la síntesis biográfica, autobiografía o currículum de cada aspirante para valorar requisitos como: capacidad, méritos obtenidos, educación formal, disposición, compromiso y formación técnico-profesional, entre otros.

Es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, ya que es el primer contacto con los posibles candidatos donde algunos de los datos nos pueden ayudar a entender cómo evaluar el rendimiento del personal lo serán: sus empleos anteriores, las instituciones educativas a las que asistió y los datos personales, en ese orden de ideas es posible agregar algunos otros datos, sin embargo, para las entrevistas los más relevantes son los antes mencionados (Solis, 2019).

Entrevista por Competencias

Según Vive (2022) es un tipo de entrevista que emplean los responsables de selección de personal para inferir cómo será el desempeño futuro de un candidato a un puesto de trabajo, lo que busca es conocer ejemplos conductuales de su vida personal o de su experiencia profesional anterior que le permitan evaluar si cumple las competencias que requiere el puesto.

El modelo *STAR*, referencia a los cuatro factores que se analizan en este modelo de entrevista: Situación, Tarea, Acción y Resultado, se le pide que cuente una situación que haya

vivido relacionada con esta competencia (ya sea en la vida personal o en la laboral) (Byham, 1995).

El responsable de selección de personal realizará a los candidatos preguntas que tengan que ver con las principales cualidades y/o habilidades que se requieren en un puesto de trabajo, como pueden ser:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Creatividad
- Flexibilidad
- Independencia
- Espíritu crítico
- Liderazgo
- Organización
- Orientación al cliente
- Resiliencia
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Las preguntas de la entrevista por competencias serán diferentes en función del puesto ofertado, pues cada uno requiere aptitudes y habilidades distintas (Molina, 2011).

Una vez analizados estos elementos previos, se clasifican los candidatos en:

- Grupo 1 (No): le faltan los requisitos esenciales
- Grupo 2 (Dudosos): podrían adaptarse con algunas carencias
- Grupo 3 (Sí): reúnen todos o la mayoría de los requisitos

3) *Aplicación de Técnicas de Selección:*

Preferentemente se trabajará con los candidatos del Grupo 3, pues son los más afines a los requisitos exigidos. De no ser posible, se trabajará con los del Grupo 2 y en última instancia con los del Grupo 1 (Martínez & Vargas, 2019).

Las técnicas que a continuación se mencionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir. Independientemente de las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnicas, la entrevista y las pruebas profesionales con el tiempo que requieran, según los casos. Algunos son (Rodríguez, 2017):

a) Dinámica de grupos, o rol play, estos funcionan para saber cómo se desarrollan los trabajadores en diferentes circunstancias de acuerdo con el perfil solicitado, pueden ser ya programadas

b) Pruebas profesionales, estas se pueden entender como un examen de conocimientos, de acuerdo con el perfil que se busque

c) Pruebas físicas (médicas) son las evaluaciones que se realizan para determinar condiciones de salud física y mental, al momento de la contratación y brindarles el seguimiento correspondiente.

d) Entrevista de selección, la más populares actualmente son las entrevistas por competencias, el fin de estas es saber cómo se desempeñará el trabajador en el próximo puesto de trabajo ante posibles problemas que se pueden presentar

e) Test psicométricos, estas pueden evaluar diversos aspectos como personalidad, inteligencia, competencias, habilidad para las ventas entre otras habilidades requeridas en un trabajo, en TapTalent ocupamos cuatro, estas cuatro están estandarizadas en México, las cuales son:

- **Cleaver**

Realizado por J. P. Cleaver & Co. en 1959 con el objetivo de generar una herramienta objetiva, rápida y fácil de utilizar para la identificación del mejor candidato para un puesto específico (Contreras, 2009), estandarizada en población mexicana por Chavarria, (1988).

Humano, (s/f) explica que la prueba *CLEAVER* proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse entre otras personas y relacionarse con ellas.

Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión, qué tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias (Cleaver, 2001).

Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la autodescripción de la persona (Humano, s/f):

- ❖ D Empuje (Dominio) Para obtener resultados no obstante la oposición o circunstancias antagónicas.
- ❖ I Influencia En la gente para actuar positiva y favorablemente.
- ❖ S Constancia (Estabilidad) En la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible.
- ❖ C Apego (Cumplimiento) Con estándares de exactitud para evitar Error, problemas o peligro.

Considerando la correlación entre las cuatro escalas se ubica a esta persona en una personalidad típica, describiendo lo que caracteriza a ese tipo de personas. Se tiene en cuenta la escala que dio el valor más alto y la que dio el valor más bajo y se describe que rasgos acompañaban a los valores altos o bajos respectivamente en ambas escalas, en las escalas aparecen unos porcentajes del 0 al 100 el cual se ocupan para realizar las gráficas (Cleaver., 2001).

En general esta descripción completa que brinda el CLEAVER sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor social y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperar de la persona y de las condiciones que deben rodear a este individuo para obtener de él los mejores resultados en su trabajo (Contreras, 2009). Sin embargo, la principal desventaja es que como mide rasgos de la personalidad dando a entender que es algo subjetiva la prueba, por consiguiente, el perfil que resulta es un aproximado no exacto, la ventaja es que te da una perspectiva de cómo se desarrollaría el candidato bajo una situación de estrés, también ventaja es que menciona que podríamos hacer para ayudar al candidato a desarrollarse mejor en el nuevo puesto de trabajado.

- **Terman**

Humano, (s/f) explica que la prueba Colectiva de Habilidad Mental de Terman, como su nombre lo indica, es una prueba de habilidad mental que contiene diez ejercicios o subtests diferentes, mediante los cuales se mide la inteligencia del individuo, así como su capacidad de aprendizaje, entre otros aspectos, Pablo Border tradujo y estandarizó en población mexicana el test de inteligencia de Binet-Simon, versión de Terman (Gaona, 1993).

Los diez ejercicios o subtests a realizar son (Humano, s/f):

- ❖ Información
- ❖ Comprensión
- ❖ Significados Verbales
- ❖ Selección Lógica
- ❖ Aritmética
- ❖ Juicio Práctico
- ❖ Analogías
- ❖ Ordenamiento de Frases
- ❖ Clasificación
- ❖ Seriación

Una vez culminada la aplicación del test, el sistema de Psicoweb define una serie de medidas con respecto al individuo, las cuales son (Humano, s/f):

- ❖ Inteligencia

- ❖ Capacidad de Aprendizaje
- ❖ Diagnóstico
- ❖ Interpretación

La principal ventaja es que nos indica un aproximado de la agilidad mental que posee el candidato, sin embargo, una desventaja es que este proceso no es medible del todo ya que este proceso es independiente de cada persona al ser un proceso mental.

- **Personalidad General Para la Venta (PGV)**

Inventario de Personalidad del Vendedor, es un test creado por "*Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée*" de París en 1977, adaptación mexicana por Manual Moderno, S. A. de C. V. 2001 (Eldon, 2015); Humano, (s/f) explica que la prueba evalúa la disposición general para la venta y, por otra parte, construye un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que, con un peso más o menos grandes según las situaciones particulares, jueguen un papel en las profesiones comerciales, evaluando las dimensiones (Humano, s/f):

- ❖ Receptividad
- ❖ Agresividad
- ❖ Comprensión
- ❖ Adaptabilidad
- ❖ Control de sí mismo
- ❖ Tolerancia a la Frustración
- ❖ Combatividad (capacidad para entrar en conflicto y soportar desacuerdos)

- ❖ Dominio
- ❖ Seguridad
- ❖ Actividad
- ❖ Sociabilidad

La ventaja es que nos ayuda mucho en los perfiles que se requieren para ventas y de igual forma para promocionar los servicios de la consultoría, la desventaja es que al querer medir personalidad pasa a ser subjetivo.

- **Perfil e Inventario de Personalidad (PIP)**

Humano, (s/f) explica el Perfil e Inventario de Personalidad (PIP) combina dos instrumentos, el Perfil de Personalidad de Gordon (PPG) y el Inventario de Personalidad de Gordon (IPG), para hacer más eficientemente la aplicación de la prueba, dicha prueba se encuentra estandarizada en población mexicana por Lara (1985).

El Perfil y el Inventario se conforman por grupos de 4 frases descriptivas denominadas 'tétradas'. Cada uno de los 4 rasgos de la personalidad (ARES en el Perfil; COPV en el Inventario), está representado por un reactivo de cada tétada (Gordon & Blanca, 1994).

Los Rasgos que integra el Perfil e Inventario de Personalidad son (Humano, s/f):

1.-Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (PPG)

- ❖ (A) Ascendencia
- ❖ (R) Responsabilidad

- ❖ (E) Estado emocional
- ❖ (S) Sociabilidad
- ❖ (AES) Autoestima

2.- Inventario de Personalidad de Gordon (IPG)

- ❖ (C) Cautela
- ❖ (O) Originalidad
- ❖ (P) Relaciones personales
- ❖ (V) Vigor

Estos instrumentos pueden suministrar una excelente descripción del individuo al proveer medidas confiables en los ocho rasgos de la personalidad mencionados. La ventaja principal es que al combinar dos instrumentos da como resultado un perfil un poco más acercado, la desventaja es que estos rasgos en ocasiones no son congruentes al perfil de trabajo (Lara, 1985).

Estas son aplicadas de forma virtual por medio de la plataforma de Psicoweb, la misma que arrojar una interpretación de todas las pruebas, estas pruebas cuentan con unos perfiles determinados, los cuales se determinan a las personas por medio del puntaje obtenido en las pruebas (Humano s/f). La desventaja fundamental es que no se puede controlar el ambiente en el que se contestan las pruebas, al ser de forma virtual se pueden tener problemas de conexión y esto afectar al resultado. La ventaja es que al ser virtual es más practica la aplicación ya que el candidato se da el tiempo de contestarlas, otra ventaja es que nos da una idea del perfil que posee

el candidato, otra ventaja es que al combinar varios test se puede proporcionar unos resultados más completos valorado diferentes rasgos.

4) Comprobación de Datos de Referencias y Comparaciones Interindividuales:

Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada. Además, se recurre a los datos que se han obtenido de todos los candidatos y se comparan en función de realizar las propuestas más acordes con las exigencias establecidas (Martínez & Vargas, 2019).

5) Toma de Decisiones Sobre Candidatos a Seleccionar:

Para la materialización de este paso se debe contar con:

- Información acerca del resultado de las evaluaciones (conocimiento en el área, psicometría, estudio socioeconómico)
- Nivel educacional que corresponda con lo solicitado en el perfil de cargo (puede ser superior a lo que se requiere en el mismo), debidamente cotejado
- Síntesis biográfica, donde refleje trayectoria laboral
- Cartas de recomendación de centros donde haya laborado anteriormente (Rodríguez, 2017).

Firma de Contrato

Una vez que ha concluido el proceso de selección del personal es el momento de pensar en la contratación, por medio de un contrato laboral, mismo que se define como un acuerdo por medio del cual las partes firmantes concretan una serie de derechos y obligaciones sobre una

determinada materia o hecho, en ese orden de ideas también se puede definir como el acuerdo entre 2 partes, por el cual una de ellas, el trabajador, se compromete a prestar determinados servicios bajo la dirección de otra, el patrón, recibiendo la justa retribución, misma que es ajena a los riesgos que representa la actividad empresarial, según la Ley Federal del Trabajo. En cuanto a los elementos del contrato, encontramos 3 esenciales sin los cuales un contrato no sería válido y que se describen en breve: El Consentimiento, El Objeto, La Causa, estos describen la materia del contrato laboral, que es la parte en donde mencionaremos al trabajador cuales son las actividades que realizará dentro de la negociación, aunque esto fuera parte del proceso de selección (Solis, 2019).

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Talent Attraction Process

Tap Talent

Talent Attraction Process mejor conocido como Tap Talent con domicilio en periférico sur 4829 int 602 col. Parque Pedregal, Tlalpan CDMX.

Quiénes Somos

Somos una consultoría privada desde 2018 especializada en la búsqueda del mejor talento y en el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones.

Misión

Desarrollar e implementar soluciones y estrategias novedosas para mejorar la gestión humana y organizacional a partir de herramientas y técnicas adecuadas, encontrando candidatos idóneos para nuestro cliente, garantizando el desarrollo profesional de las partes interesadas.

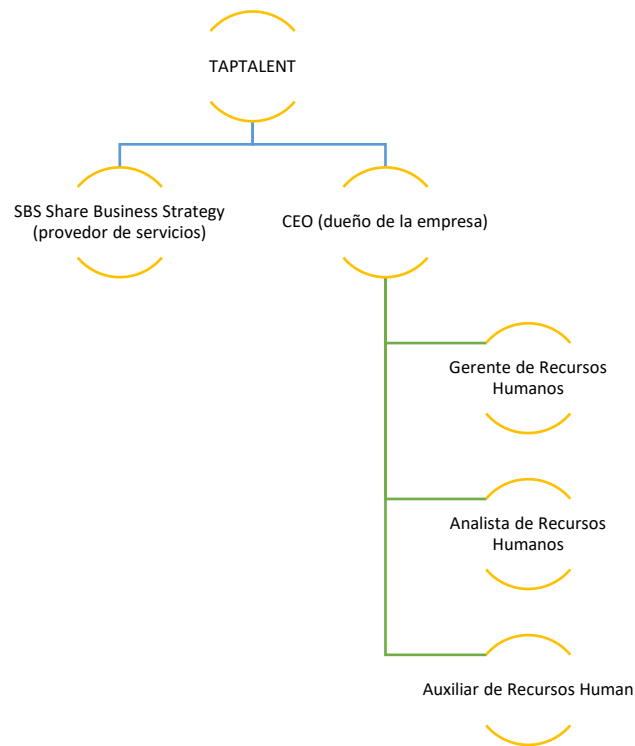
Visión

Ser una firma reconocida a nivel nacional y mundial, gracias a la responsabilidad y eficacia de nuestros servicios, formando valores y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Nuestro Objetivo

Proveemos servicios de capital humano y desarrollo organizacional, centrando nuestros esfuerzos en el componente humano dentro de su organización, contribuimos a la contratación del mejor talento y al desarrollo organizacional como consultores expertos, siempre con un enfoque claro en las necesidades de nuestros clientes.

Organigrama de la Empresa



Analista de Recursos Humanos

Actividades principales:

- Reclutamiento (publicación de las vacantes en los diferentes portales)
- Filtrado de candidatos: refiriéndonos a comparar el cv con el perfil del puesto para empezar a seleccionar los que más se asemeje
- Comunicación con los candidatos
- Entrevistas de preselección (por competencias): evaluar mediante la entrevista si es confiable la persona, si coinciden la información que nos está proporcionando con la explicación, y saber cómo es el proceso de trabajo que realizaba para comparar si tiene la experiencia, además de saber cómo es que resolvería los problemas que se le presentarse

- Revisión de información: que esté correcta y sea válida además de analizar que no se está contradiciendo.
- Proceso de contratación (solicitar documentación a los candidatos)
- Comunicación con el cliente
- Comunicación interna
- Solicitar facturas

Proceso de Selección en Tap Talent:

1. Definición del Perfil de Trabajo:

El cliente envía una requisición de personal con el puesto (Apéndice A: Requisición de Talento)

y la descripción de el mismo, con datos como:

- Nombre del puesto
- Actividades que realizará
- Habilidades que ya debe tener el candidato
- Experiencia
- A cargo de quien está o bajo el cargo de quien
- Paquete de remuneración
- Domicilio del trabajo
- Especificaciones

En caso de que el cliente solo de una pequeña descripción del puesto que se requiere, entonces el reclutador se da a la tarea de buscar información acerca de la vacante para crear un perfil por competencias que se adapte a lo que el cliente esté buscando.

2. Reclutamiento:

Se realiza la publicación de una nueva vacante de acuerdo con el perfil para publicar (Apéndice B: Perfil para Publicar) en los diferentes portales: computrabajo, indeed, facebook, linkedin; Estas publicaciones se realizan de acuerdo con los lineamientos de las plataformas.

3. Filtración de los Candidatos:

Una vez que la publicación de la vacante esté activa y los candidatos se postulan, pasan a la lista de espera para ser evaluados, se revisa cada uno de los currículums de manera detallada para corroborar que cumpla con todos los requisitos.

En el caso de los candidatos que no cumplen con los requisitos, al momento de rechazarlos en las plataformas, estas se encargan de mandarles correos a estos candidatos de que no pasaron el filtro.

Si algún candidato talvez da el perfil o no es evaluado pasado tres semanas se publica de nuevo la vacante, si dicho candidato se postula de nuevo se procede a contactarse.

4. Contactar a los Candidatos:

Se procede a contactar a los candidatos que cumplan con el perfil, por medio de whats app y/o llamada telefónica, para saber si es que continúan interesados y compartirle la solicitud en excel (Apéndice C: Solicitud de Empleo) para que la requisen con sus datos de contacto, experiencia laboral y conocimientos solicitados, cuando la solicitud nos es reenviada ya llena, se revisa y se agenda a una primera entrevista.

5. Primera Entrevista:

Se realizan la primera entrevista con los candidatos para puntualizar en algunas cuestiones respecto a las actividades que realizaba en sus anteriores empleos, motivo de renuncia, sus aspiraciones y tomar una mejor decisión a la hora de enviar a los candidatos adecuados al cliente.

6. Elaboración y Envío de Ternas:

Las ternas están constituidas de 3 a 5 candidatos, para prepararlas se realiza una carpeta por candidato, en cada una debe de llevar dos documentos, su curriculum actualizado y la solicitud requisitada completada correctamente. Estas carpetas llevan el nombre del candidato y se anexan a otra carpeta general con el nombre del puesto, se prepara el correo y se comparte con el cliente, para que sean revisada por él y en caso de que algún candidato sea de su agrado se agenda la siguiente entrevista.

7. Segunda Entrevista (La Realiza El Cliente):

Cuando el cliente haya terminado de revisar cada una de las carpetas de los candidatos, nos informa que candidatos han sido de su agrado para contactarlos nuevamente y agendar una entrevista ya directamente con el cliente. Se le envía un mensaje de confirmación con la ubicación de la empresa y el nombre con quien se dirigen.

8. Seguimiento al Candidato:

El día de la entrevista se contacta nuevamente con el candidato para asegurarse de que llegó, sin complicaciones, al lugar de la entrevista e informar al cliente que el candidato se encuentra en espera de su entrevista.

En caso de que al cliente no le haya gustado ninguno de los candidatos que se le enviaron, ya sea desde la revisión de carpetas o ya en la entrevista, se vuelve al paso cuatro o en su caso se inicia desde el paso dos.

9. Test Psicométricos:

Si el cliente solicita y ve necesario los resultados psicométricos para tomar una decisión para elegir al mejor candidato, estos son enviados desde la plataforma Psicoweb al correo electrónico de los candidatos para que los respondan, cuando son respondido en su totalidad, se procede a realizar el reporte de los resultados (Apéndice D: Reporte de Psicométricos), en donde sabremos si es recomendable o no, estos resultados se anexan a la carpeta del candidato.

10. Estudio Socioeconómico:

Si es necesario para la posición, se pide. Este estudio es una comprobación de las referencias laborales, en donde se pregunta a las empresas anteriores sobre su desempeño en la empresa, saber dónde vive y la condición, este estudio se anexa a la carpeta de candidato.

En caso de que este estudio no sea requerido solo pedimos las referencias laborales, comunicándonos a las empresas donde laboro, pidiendo hablar con el departamento de recursos humanos o directamente con el jefe inmediato, para realizarles la siguiente pregunta de acuerdo al desempeño del candidato y las respuestas se registran en nuestro documento de registro (Apéndice E: Referencias Laborales).

- Puntuando del 1 al 5 donde uno es muy malo y cinco muy bueno, me ayudaría a puntuar los siguientes aspectos:
 - ✓ Puntualidad y asistencia
 - ✓ Responsabilidad

- ✓ Honestidad
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Iniciativa

11. Recopilación de Documentos:

Cuando un candidato haya pasado todos los filtros y el cliente se decide por él, se le pide al candidato que nos haga llegar una lista de documentos:

- Acta de Nacimiento
- Identificación Oficial
- Comprobante de Domicilio
- CURP
- Número de Seguro Social
- Constancia de Situación Fiscal (RFC)
- Comprobante de Estudios
- Carta de Antecedentes o Recomendación Laborales
- Cuenta Bancaria

en un solo documento con formato pdf para poder compartirlos con el cliente y se le realice su contrato y expediente digital. Una vez que se le asigne una fecha para entrar a laborar, se le piden estos mismos documentos en fotocopia en físico para la realización de su expediente físico.

12. Cierre de Vacante y Facturación:

Cuando haya terminado todo el proceso y el candidato ya esté laborando se puede decir que la vacante se encuentra “cerrada”. Al resto de los candidatos contactados se les da las gracias por su postulación y tiempo, aun cuando no hayan sido seleccionados para cubrir la vacante y se guardan sus datos en una cartera para futuras vacantes. Por último, se solicita el pago del cliente

por el servicio brindado (Apéndice F: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección en Taptalent).

Recuento

En los últimos 6 meses he tenido la oportunidad de trabajar con 28 vacantes, para las cuales se realizaron 370 entrevistas en total, aunque algunas cuentan con el mismo nombre eran vacantes diferentes o para diferentes clientes, estas entrevistas fueron por competencia y a distancia (videollamada o llamada telefónica).

Tabla 1

Vacantes Trabajadas

Puesto	Entrevistas	Contratación	Motivo del porqué no se contrató
Auxiliar Administrativo	7	1	
Operador IMSS	19	1	El cliente decide cerrar la vacante de la segunda posición, eran dos posiciones solo se cubrió una
Asesor Comercial	25	1	
Asistente de Dirección	19	1	

Analista de Nómina y/o Operador de Nomina	34	1	
Auxiliar de Nomina	35	1	
Analista de Relaciones Laborales	9	1	Cambio de administración y el cliente decide cerrar la vacante
Auxiliar de Nomina	51	1	
Inplant de RH Asecon	9	1	
Mensajero	7	1	
Auxiliar de Nomina	9		Se había contratado, pero dejó de ir así que la dieron de baja y se trabaja de nuevo
Analista IMSS	6	1	
Analista IMSS	6		El cliente pauso la vacante
Auxiliar Administrativo	8		El cliente ya no requirió la vacante

Analista IMSS (Cuernavaca)	2		El cliente pauso la vacante
Auxiliar de Facturación	18	1	
Analista de Nomina	5		
Analista de Nomina Cuernavaca	9	1	
Coordinador de operaciones	10		
Analista de Nomina	15		
Auxiliar de Ramsal	1	1	
Analista IMSS/Facturación	6	1	
Abogado	14	1	
KAM Yucatán	16		El cliente cerró la vacante
Coordinador de Reclutamiento	8		

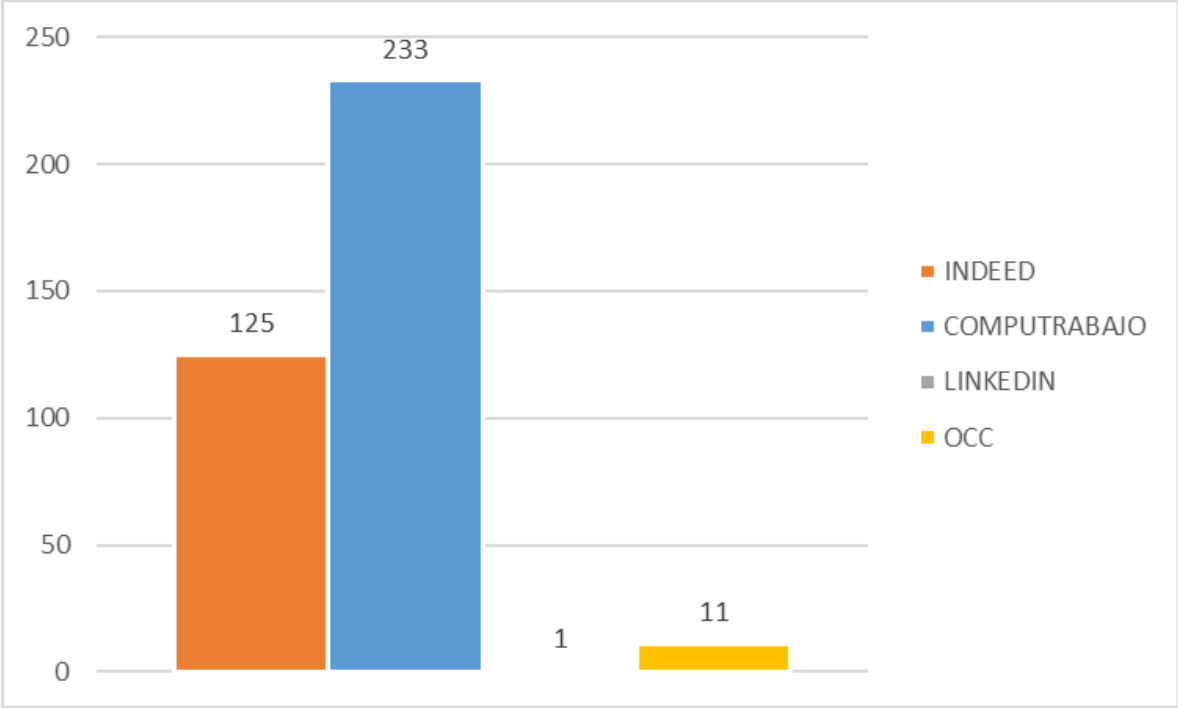
Reclutadores	4	
Gerente de Recursos Humanos	8	1
Analista de Tesorería	10	1
<hr/>		
TOTAL	370	18
<hr/>		

En la tabla 1 se observa el desglose de la vacante con su respectivo número de personas entrevistadas por TapTalent y si es que se contrataron y cuantas, las que no se contrataron es por motivos del cliente.

El medio de reclutamiento más eficiente es Computrabajo, como lo podemos ver en la figura 1, en la cual se encuentran los perfiles más acordes o indicados para la vacante.

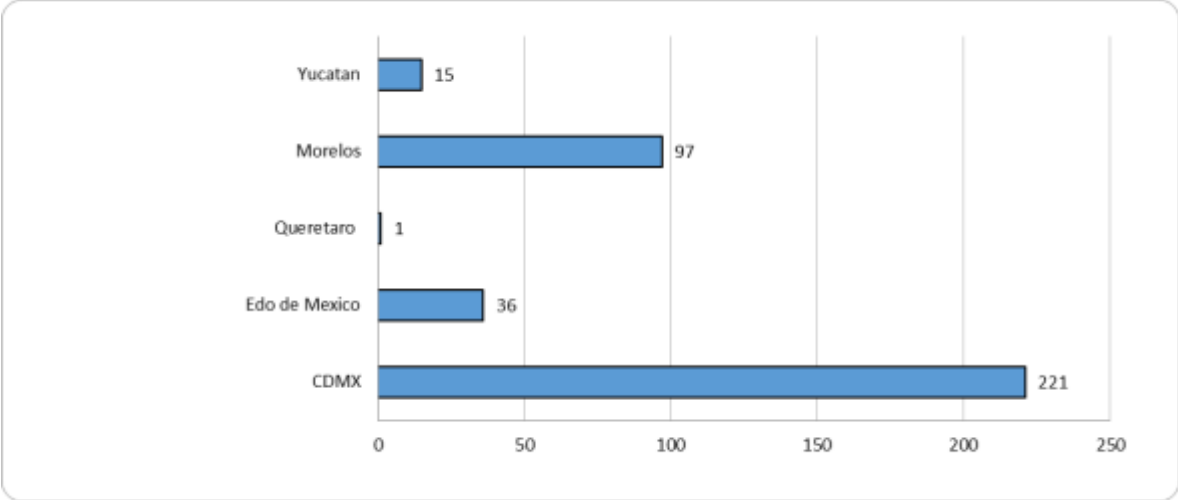
Figura 1

Fuentes de Reclutamiento



Se busco personal en diferentes estados de la república, algunos de ellos son: Yucatán, Puebla, Morelos, Estado de México, Ciudad de México, de los cuales se puede notar en la figura 2 que de los estados trabajados la Ciudad de México y Morelos presentan mayor rotación de personal y por consiguiente son los que piden más vacantes.

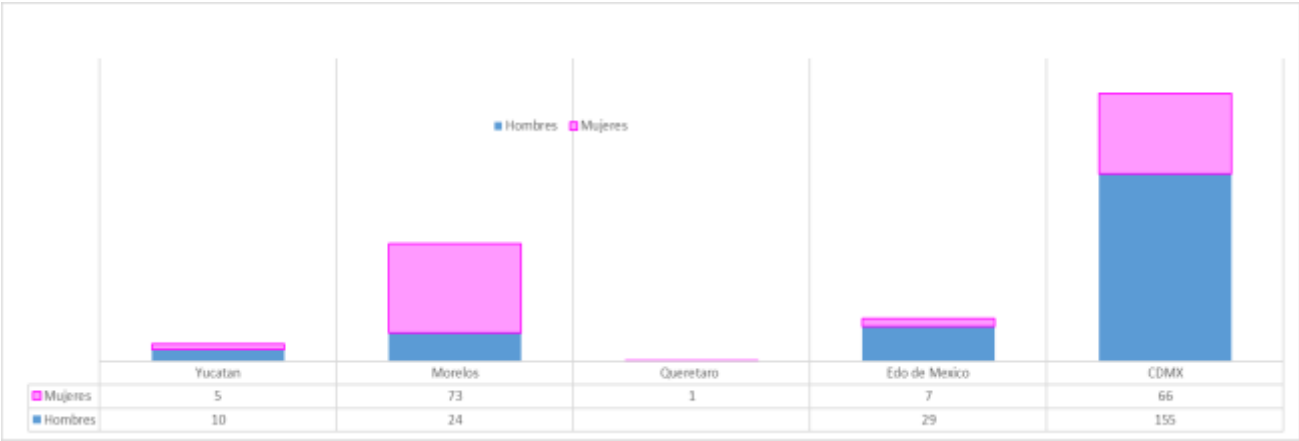
Figura 2
Estados donde se reclutó



De estos estados y de acuerdo al cliente por ejemplo el cliente de Morelos se concluye que tiene una preferencia por contratar mujeres, lo cual podemos visualizar en la figura 3.

Figura 3

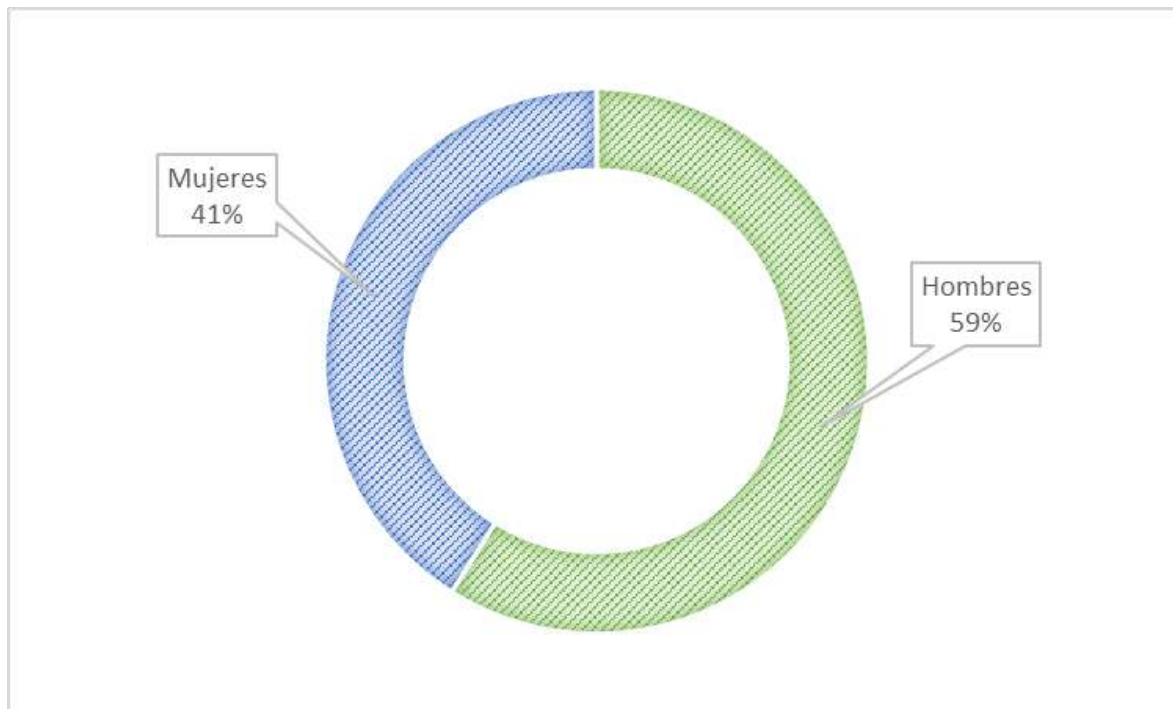
Género por estado



Sin embargo, la figura 4 confirma que, aunque aún el cliente de Morelos tiene preferencia por contratar mujeres, hay una constante que los demás clientes prefieren contratar hombres en las vacantes.

Figura 4

Género



Como se explica anteriormente el proceso de selección de personal es un proceso complejo y muy importante para cualquier organización, ya que es cuando se acepta a un nuevo recurso humano con la esperanza de que sea el mejor y ayude a cumplir el propósito de la organización.

Se sabe muy bien que no hay un perfil exacto al perfil del puesto, sin embargo, se busca el perfil más cercano en experiencia a lo que se solicita, también se brinda mayor atención en las observaciones que se realizan del personal enviado para mejorar en nuestro servicio.

Algunas limitaciones son:

1 al no realizar las entrevistas presenciales no se puede hacer el análisis de la primera impresión, esto porque en ocasiones se realizan por llamada telefónica o por videollamada pero sin cámara prendida, sin embargo en algunas posiciones se pide un perfil con imagen ejecutiva y en esos casos es impedimento.

2 algunos candidatos que se citan a entrevistas dejan de contestar, provocando la incertidumbre de si asistieron o no.

3 la más importante es cuando se manda una terna y el cliente deja de contestar, en ocasiones pasa que cuando quieren entrevistar a los candidatos y ya paso un tiempo considerable, estos ya no están interesados o ya tienen trabajo.

4 algo que llega a pasar en algunas vacantes es que se detienen y esto no es decisión propia si no del cliente, y los motivos de tal detención llega a ser que ya no necesita el puesto, lo cubrió con algún conocido, o promueven a un trabajador de su puesto.

Un alcance es que realizamos un *kpi's* (*key performance indicator* traducido a indicadores claves de desempeño) o también llamado un registro o cartera de candidatos, los cuales se contactaron y estos en ocasiones son perfiles similares a los que se solicitan así que podemos agilizar un poco el proceso contactando a los candidatos que ya se tienen y si es que aceptan.

En la cuestión de la ética que se debe de tener en el trabajo y lo que se piensa al salir de la carrera es que se le brindara una oportunidad a todos, y que todo será color de rosa, que llegara el candidato idóneo para la vacante y el primero que se contacte será el que se contrate sin embargo conforme van pasando los días te das cuenta que el trabajo no es tan ético como lo explican o lo esperas por los tipos de filtros que se ocupan.

Otra dificultad que se encuentra, es que los salarios son muy bajos o el cliente cambia el perfil, dando más requisitos que no son mencionados al principio como que deben de ser únicamente mujeres u hombres, bonitas, deben estar titulados, con cédula profesional, tener un alto nivel de excel, que vivan cerca del lugar de trabajo; entendiendo que se postulan o buscan

trabajo personas que viven lejos, piden más del sueldo ofertado; que esto en ocasiones no afecta porque si al cliente le gusta mucho oferta una suma mayor a la que se estipulo para que el candidato acepte.

La situación más importante o común que pasa es que los clientes dejan de contestar y cuando lo hacen quieren entrevistar a los candidatos anteriores y estos ya no están interesados, porque algunos candidatos en sus trabajos actuales les hacen una mejor oferta laboral y aceptan, o simplemente deciden no continuar con el proceso, o ya encontraron algún otro trabajo, puesto que no iban a esperar, o piden alguna entrevista con los candidatos el mismo día en el que son contactados y eso es más tedioso porque no todos tienen disponibilidad de horario y no pueden asistir así que son descartados.

Los candidatos contactados, en ocasiones son difíciles o incoherentes ya que se les explica el proceso y puede que dejen de contestar, o nunca envían su solicitud, hay quienes independientemente de si requisita o no la solicitud, cada pocos minutos envían mensajes para saber sobre su proceso; o su actitud no es la adecuada, en estos casos lo conveniente si es que no da el perfil es darles las gracias, si dan el perfil mandárselos al cliente y mencionarles sobre la actitud que tienen para que ellos valoren.

Asecon, un cliente muy difícil con el que trabajo, pone muchos peros al momento de contratar a un candidato, ya que algunos de sus requisitos es que en la aplicación del Terman salgan con una calificación de “superior”, experto en excel, que viva cerca de las instalaciones, que quiera ganar poco pero que trabaje mucho, y tiene un proceso muy repetitivo porque los hace llenar muchos formatos con la misma información que los candidatos tiene en sus cv, al igual que no notifican una respuesta a los candidatos y su proceso llega a tardar meses.

Otro cliente lo que realizó fue que se les envío a los candidatos y como la solicitud lleva los datos de contacto, el directamente contactaba a los candidatos para entrevistarlos y contratarlos, con el fin de ya no pagar por el servicio que la empresa le brindaba.

Todas estas cuestiones pueden y son frustrantes ya que se llega a pensar si la del problema eres tú, si es que no haces o no entiendes bien las cosas, porque ya se han mandado muchísimos candidatos a entrevistas y no les han gustado; si son los candidatos que no saben seguir instrucciones al momento de mandar los formatos; ya que son pedidos en cierto formato y lo envía en otro completamente diferente.

En este tiempo comprendo que no es mi culpa al no hacer bien los filtros, que no soy yo por la que no se contrata a nadie, y que no debería frustrarme por eso, ya que esa es la decisión del cliente, quien será el jefe inmediato, que decidirá si le gusta el perfil, si tiene los conocimientos que busca, si se le hace bonita, si congenian bien, si pasa el examen de conocimientos, etc.

Pero sin importar que tantos filtros u obstáculos haya en el camino, se debe de sacar el trabajo y encontrar buenos perfiles; a esto lo que ha ayudado es que los filtros los puedo hacer más rápidamente, o buscar las palabras claves en cada vacante, continuo pensando que cada candidato que contacto, entrevistó me deja una enseñanza, la cual puede ir en cómo acercarse a las personas, como presentarte, como solicitar las cosas, contar con paciencia, como resolver ciertos problemas, contar con algún plan b, etc.

Lo que se pude notar es que plan de estudios es que estos temas relacionados al reclutamiento y selección de personal si se encuentran, el problema o la dificultad es que no se enseñan a profundidad o con la seriedad con la que se debe enseñar, esto dependiendo del

profesor, pero en mi experiencia personal estos temas fueron visto en poco tiempo y por un juego de roles en el cual no se dejó preparar ni se explicó y también lo malo es que aún no hay un convenio con alguna empresa en la cual se puedan realizar las prácticas pertinentes sobre este proceso, dado que es una actividad social, se necesita estas prácticas para tener una referencia de cómo desempeñarse adecuadamente ante los candidatos.

Conclusiones

Al realizar este trabajo me puede dar cuenta que a lo largo de la historia a la actualidad no hay un proceso de reclutamiento y selección estandarizado, ya que este se ha ido modificando con base en las necesidades y contexto histórico; en las empresas y/u organización esta se modifica dependiendo de qué tan efectivo sea el proceso para llegar al objetivo de encontrar al mejor personal para su vacante.

De igual forma corroboré la importancia que tiene el proceso de reclutamiento del personal, puesto que no es solo contratar al primer candidato que cuente con el perfil, en sí es todo un proceso de análisis para encontrar al mejor candidato para el puesto, dicho análisis va desde los conocimientos y experiencia hasta las habilidades y aptitudes de los candidatos.

Sin embargo, en la práctica se toman otros factores los cuales son relevantes ya que chocan con tu ética y pensamientos personales, teniendo que modificarlos o hacerlos a un lado para realizar un análisis o un proceso más objetivo que subjetivo; puesto que algunos filtros son más enfocados en la apariencia física, localización de los domicilios que en conocimientos o incluso en rangos de edades por rentabilidad de la empresa (Ramos y Cerda, 2020). A pesar de estos requisitos extras se debe de realizar un buen filtro ya que hay muchos postulados que bien podría tener los conocimientos académicos del perfil, pero no poseen la experiencia requerida enfocada a estos conocimientos o en dicha área.

La entrevista por competencia funciona para saber o tener una mejor noción de su experiencia y cómo es que realizaba las actividades y solucionaban algunos problemas que se presenta en el área, si es que brindaba buenas soluciones a los diferentes problemas, aquí para poder brindar un buen reporte de entrevista de igual forma se debe de dejar algunos pensamientos o prejuicios como, si el candidato es muy narcisista, si es que no congeniaron bien,

si es muy presumido, si se te hace muy tímido o extrovertido, etc. Ya que este filtro lo tiene que hacer el cliente.

El encontrar el candidato idóneo es todo un reto, ya que no hay un perfil exacto al que se requiere y se busca uno similar o que se puede adaptar, en base a la experiencia previa del candidato, esto hasta cierta situación llega a ser frustrante ya que por más que buscas, contactas y entrevistas no es el perfil que se requiere, es por esta razón que se debe de desarrollar una tolerancia alta a la frustración, y tener en claro que esta labor termina en cuando enviamos a los candidatos a entrevistas con los clientes.

Esta consultoría técnicamente es nueva, gracias a esto y a la dirección de mi jefa he tenido la oportunidad de crecer como persona y de aprender a emplear este proceso de manera correcta; es por esta razón por la cual se cuenta con un proceso rápido y concreto el cual se va modificando dependiendo de la vacante con la que se esté trabajando ya que se requieren más datos en una posición especializada (gerencias, supervisores, analistas, abogados, etc) a una operativa (agentes telefónicos).

Al comenzar a laborar en esta empresa me pude da cuenta que los conocimientos adquiridos durante la formación académica ayudan mucho en varios factores, alguno de estos es en las entrevistas ya que en las clases de practica supervisadas tanto en el área clínica como en la laboral te enseñan a lidiar con las personas, a cómo abordarlas para poder realizar las preguntas, ligar algunos temas y poder focalizar en algunos aspectos importantes como: motivos de salidas, la resolución de algunos conflictos que se presentan, etc. Sin embargo, es necesario que implementen buenas prácticas en alguna empresa para el área laboral ya que esto complementaria los conocimientos teóricos, de igual forma lo que siempre mencionaba los profesores y funciona mucho es “estar preparado para lo inesperado”.

Algo que me gusta del trabajo es cuando a algún candidato le informo que será contratado ya que contagia su alegría y emoción de iniciar en un nuevo trabajo, me hace dar cuenta que puedo ayudar a las personas a encontrar trabajo, pensando que es el inicio de una nueva etapa en su vida, y haciéndome sentir que el objetivo ha sido completado y que los conocimientos que aprendí en la escuela y los que he adquirido en este trabajo han sido indispensables para este momento.

Referencias

- Aguilar-Morales, J. E., & Vargas-Mendoza, J. E. (2010). La enseñanza de la psicología aplicada a los escenarios organizacionales en México: análisis de los contenidos curriculares. *Notas: Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología AC*, 6(1), 57-88.
- Bayon, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15588/1/T-3706_ARMIJOS%20MAYON%20FRANKLIN%20BRIAN.pdf
- Byham W.C. (1995). *Selección Eficaz*. Pittsburgh. Development Dimensions International Press.
- Charry Vargas, S. (2020). *Selección de personal* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
<http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>
- Chavarria, C. (1988). *Estandarizacion Mexicana de la prueba de cleaver para seleccion de personal en dos Instituciones de la Ciudad de Mexico* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Intercontinental, México.
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/119381>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.

- Cleaver. (2001). Manual de aplicación técnica. Psicometría Aplicada, A.C. México, Psicometría Aplicada, A.C. <https://es.slideshare.net/nathaliajuarezwentz/test-cleaver-manual-y-cuadernillo>
- Contreras García, K. (2009). Instrumento de diagnóstico pedagógico de perfiles con base en el autoconocimiento y la técnica psicométrica Cleaver. OPENAIRE. <https://hdl.handle.net/20.500.12552/2763>
- Eldon. (2015). Inventario de Personalidad Del Vendedor. dokumen.tips. <https://dokumen.tips/documents/inventario-de-personalidad-del-vendedor.html?page=1>
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Francia.
- Gaona, L. (1993). "Normalización de la prueba Terman-Merrill para seleccionar personal en una empresa farmacéutica". [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México, México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/113877>
- Gómez-Rojas, J. P. (2015). Las competencias profesionales. Revista mexicana de anestesiología, 38(1), 49-55. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- González-Gil, M. T., Oter-Quintana, C., Martínez-Marcos, M., Alcolea-Cosín, M. T., Navarta-Sánchez, M. V., Robledo-Martín, J., ... & Otero-García, L. (2022). El valor del recurso humano: experiencia de profesionales enfermeros de cuidados críticos durante la pandemia por COVID-19. Enfermería Intensiva, 33(2), 77-88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130239921001152>

- Gordon, L. V., & Blanca, L. (1994). P-IPG: perfil-inventario de la personalidad. El Manual Moderno. <https://pseaconsultores.com/wp-content/uploads/2020/10/PPG-IPG-Perfil-e-Inventario-de-Personalidad.pdf>
- Hernández, L. M. F., & Ortiz, A. T. (2020). Sobre la historia de la psicología del trabajo en México. *Revista Electrónica de Psicología de la*, 10(19), 4-10.
https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/publicaciones/revistas/rev_elec_psico/REP_19.pdf#page=4
- Humano, E. E. F. (s/f). Excelencia En Factor Humano. Psicoweb.com. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://plus.psicoweb.com/Home>
- Lara, R. (1985). "Normalizacion del perfil e inventario de personalidad de Leonard V. Gordon, para ambos sexos a nivel universitario". [Tesis de Licenciatura]. Universidad Autónoma de Guadalajara, México.
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/203884>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en
- Mejía, S. M. (2018) PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA Y EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Recruiting process and selection of human talent in private companies)

and public administration).

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/215/2151021004/2151021004.pdf>

Molina, J. C. (2011). Utilización de entrevistas por competencias como modalidad de selección de candidatos, en el marco de una consultora de recursos humanos. Páez

Jiménez, K. D., Tobón Sandoval, M. K., & Graterol Nieto, V. (2023). El rol del psicólogo frente a la evaluación psicológica en el campo organizacional.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1b897149-4e5c-4f64-ac5f-e1fc28846d07/content>

Páez Jiménez, K. D., Tobón Sandoval, M. K., & Graterol Nieto, V. (2023). El rol del psicólogo frente a la evaluación psicológica en el campo organizacional.

<https://repository.ucc.edu.co/items/9222ac6e-d3a8-4c7e-b9b9-9d7e0d966354>

Perez Tocas, J. A. (2020). Selección de personal y desempeño laboral en funcionarios de una Municipalidad, Chimbote, 2020.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52988/Perez_TJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos y Aída Cerda Cristerna, Y. (2020). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/ES_30b17b7e75a6d5e6460b4ce8d37c8ee4

Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica

multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y
Publicación (POCAIP), 4(12), 58-71.

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>

Rodríguez García., C. M. (2017). TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL MÁS
EFICIENTES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA. Eumed.net.

[https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-
tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf](https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf)

Solis, M. G. (2019). La actividad empresarial en México. Derecho & Opinión Ciudadana,
207. http://iip.congresosinaloa.gob.mx/Rev_IIP/rev/005/n5.pdf#page=208

Taylor, F. W. (1911). Shop management. Harper & brothers.

Teja Gutiérrez, R (2017). Fuentes y Medios de Reclutamiento.

<https://core.ac.uk/download/pdf/154797462.pdf>

Valencia Melexio, Y., Rodríguez Rodríguez, J. A., Bueno Monares, D. V., Londoño, L.
T., & Dávila Murillo, M. A. (2021). Propuesta de Mejoramiento al Proceso de
Selección del Personal de la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte
SAS.

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/41075/yevalencia.pdf?sequ
ence=3&isAllowed=y](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/41075/yevalencia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Villalba Taba, G. A. (2021). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano
en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías.

Vive. (2022, 25 de marzo). La entrevista por competencias: intentando predecir el desempeño futuro . UNIR. <https://www.unir.net/empresa/revista/entrevista-por-competencias/>

Yika Mezzano, M. A. (2020). Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la selección de personal voluntario, basado en rasgos de personalidad, del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como entidad especializada en primera respuesta, vinculada al proceso de respuesta en la gestión del riesgo de desastres para el período 2017-2019.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7911/3/IV_PG_MG_RD_TI_Yika_Mezzano_2020.pdf

Zayas Agüero, P.M.: Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010,
www.eumed.net/rev/cccss/10/

Apéndice A: Requisición de Talento

REQUISICIÓN DE TALENTO

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre de la empresa:	
Giro de la empresa:	
Ubicación:	
Nombre y puesto del contacto: (Persona que dará seguimiento al proceso)	
Teléfonos y Correo Electrónico:	

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

Nombre del puesto:		No. De posiciones:	
Área a la que pertenece:		A quién reporta: (puesto)	DIRECCIÓN ADJUNTA
Tipo de posición:	Operativo () Administrativo () Gerencial () Directivo ()		
Porqué surge la vacante	Nueva creación () Incapacidad () Crecimiento () Reemplazo ()		
Principales funciones del puesto:	-		
Objetivo del puesto:			

PERFIL DEL PUESTO

Rango de Edad:	Abierto	Sexo	F		M		Indistinto		Edo. Civil	
Escolaridad:			Situación académica:			Titulados, pasantes o truncos.				

CONTRATACION

Sueldo neto mensual:		Prestaciones De Ley:	SI		NO	
----------------------	--	----------------------	----	--	----	--

Prestaciones superiores a las de ley: (mencionar)		Bonos: (mencionar)	
Periodo de pago	Diario	Semanal	Quincenal Mensual
Jornada laboral: Días a la semana	Horario:		
Rolarán turnos	SI	NO	Horarios a rolar:
Lugar de trabajo (domicilio)			

TIPO DE CONTRATACION

CONTRATO	SI/NO	ESPECIFICACIONES
1. Contrato por obra o por tiempo determinado		
2. Contrato por tiempo indeterminado		
3. Contrato periodo de prueba		
4. Contrato por capacitación inicial		
5. Contratación por relación de trabajo por temporada		

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Conocimientos fundamentales No Negociables para ocupar el puesto:	
Experiencia requerida: (Especificar puesto y nivel en años)	
Competencias requeridas: (Trabajo en equipo, dinamismo, iniciativa, liderazgo, etc.)	
% Paquetería Office: (Word, Excel, PP, Outlook, etc.)	
Herramienta, maquinaria o equipo a utilizar: (Especificar)	
Idiomas adicionales: (Especificar idioma y nivel, básico, intermedio o avanzado)	

EL PUESTO REQUIERE**SI / NO**

Disponibilidad para viajar	
Automóvil propio	
Disponibilidad de cambio de residencia	
Aplicar exámenes médicos	
Aplicar estudio socio económico	
Presentar proyecto antes de ingresar	
Otros, especificar:	

INFORMACION ADICIONAL**SI/NO****Comentarios**

Características físicas en especial		
Restricción por tatuajes y/o perforaciones		
Restricción por religión		
Acepta reingresos		
Acepta extranjeros		
Acepta familiares		

IMPORTANTE:

Sugerencias o comentarios que considere importantes sean de conocimiento de Capital Humano para el proceso de Atracción y Selección de talento:

Apéndice B: Perfil para Publicar

PERFIL DE PUESTO



Empresa

PUESTO

Requisitos:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Experiencia:

Horario:

Jornada laboral:

Objetivo del puesto:

Funciones principales:

Competencias:

- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de enseñanza.
- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.
- Proactividad y disponibilidad de tiempo.
- Energía y buena salud.
- Honestidad.

Paquete de remuneración:

- Sueldo
- Prestaciones de ley

Apéndice C: Solicitud de Empleo



PUESTO
FECHA ENTREVISTA
SUELDO MENSUAL DESEADO

DATOS PERSONALES

Nombre completo:			
Celular:		E-mail:	
Domicilio:			
Fecha y Lugar de nacimiento:			Edad:
Estado Civil:			# hijos:
¿Tiene dependientes economicos ? Enlistar			
PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN
ESTADO DE SALUD			
¿Cómo consideras su estado de salud?			
¿Padece alguna enfermedad crónica?			
¿Cuándo fue su último chequeo medico?			
¿Han suturado alguna parte de su cuerpo?			
¿Han sacado radiografias de alguna parte de su cuerpo?			
Explique por qué:			
INFORMACIÓN RELACIONADA AL PUESTO			
Tiempo de traslado a la oficina			
Experiencia en el puesto			
¿Por qué te postulaste a esta vacante?			
¿Cómo te enteraste de la vacante?			

Te encuentras en otro proceso de selección en estemomento: SI/NO En que empresa	
Situación laboral actual	

INFORMACION ADICIONAL			
	SI/NO	%	Describe tu conocimiento.

ESCOLARIDAD			
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	ESCUELA	LUGAR	DOCUMENTO RECIBIDO

INFORMACION LABORAL

INFORMACION DE LA EMPRESA	PERIODO	PUESTO	MOTIVO DE SALIDA	SALARIO Y PRESTACIONES	SE PUEDEN SOLICITAR REFERENCIAS LABORALES
NOMBRE:					
NÚMERO DE EMPLEADOS:					
GIRO :					
TELEFONO:					
JEFE INMEDIATO:					
DIRECCIÓN:					
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS:					
	Periodo	Puesto	Motivo de salida	Salario y prestaciones	Se puede pedir referencias laborales
NOMBRE:					
NÚMERO DE EMPLEADOS:					
GIRO:					
TELEFONO:					
JEFE INMEDIATO:					
DIRECCIÓN:					
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS:					
	Periodo	Puesto	Motivo de salida	Salario y prestaciones	Se puede pedir referencias laborales
NOMBRE:					
NÚMERO DE EMPLEADOS:					
GIRO:					
TELEFONO:					
JEFE INMEDIATO:					
DIRECCIÓN:					
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS:					

TALENT ATTRACTION PROCESS también conocido como TAP TALENT con domicilio en PERIFERICO SUR 4829 INT 602 Col. PARQUE DEL PEDREGAL, TLALPAN CDMX, es el responsable del uso y protección de sus datos personales, y al respecto le informamos lo siguiente: De conformidad con lo dispuesto por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, la Política de Privacidad de "TAP TALENT." establece las normas para el manejo de los datos personales y/o datos personales sensibles como sigue: TALENT ATTRACTION PROCESS., reconoce la importancia y la seriedad que tiene el tratamiento, controlado, bien informado de sus datos personales y pone a su disposición el presente Aviso de Privacidad, con el objeto de que conozca y ejerza sus derechos, tratándose de sus datos personales.

¿Para qué fines utilizaremos sus datos personales? Con el objeto de recabar, utilizar y almacenar sus datos personales en medida que la ley lo permite, para llevar a cabo las finalidades propias del negocio, como investigación de mercado o con otros propósitos relacionados con dicha actividad y otros servicios, tales como:

- Actualizaciones y satisfacción al cliente.
- Proporcionar los servicios o productos solicitados.
- Cumplir con obligaciones legales.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Conocer el mercado y el desempeño de la empresa dentro del mismo.
- Seguimiento a los procesos para los cuales proporcionó sus datos.
- Estudios para determinar la satisfacción del consumidor.
- Interrelación de bases de datos para conocer el perfil y las necesidades del consumidor.
- Envío de promociones sobre nuestros productos o servicios de acuerdo a lo que consideramos son los intereses del consumidor.
- Necesidades de capacitación en el caso de reclutamiento de personal.
- Detectar áreas de oportunidad.
- Obtener su perfil con la intención de realizar un inventario de talento.
- Resguardar su información para ser considerado como candidato en vacantes futuras.
- Conocer su nivel de conocimiento con respecto a un tema específico.
- Ser considerado como candidato en un proceso de reclutamiento y selección en una vacante actual.

La negativa para el uso de sus datos personales no podrá ser un motivo de negación de los servicios y productos que solicita o contrata con nosotros, salvo en los casos dispuestos en este aviso.

¿Qué datos personales utilizamos y para qué fines?

Para llevar a cabo las finalidades descritas en el presente aviso de privacidad, utilizaremos los siguientes datos personales:

- Datos de identificación.
- Datos de contacto.
- Datos sobre características físicas.
- Datos laborales.
- Datos académicos.
- Estado civil
- Lugar de nacimiento.
- Solicitud de empleo.
- Referencias laborales.
- Referencias personales, no familiares.

Más información

En caso de tener dudas o comentarios respecto del Aviso de Privacidad, le pedimos contacte al Encargado de Protección de Datos Personales, a través de la siguiente dirección de correo electrónico: n.flores@taptalent.com.mx Gerente de atracción de talento.

Para mayor información visite www.ifai.org.mx

He leído y acepto términos y condiciones de uso

Nombre y Firma

Apéndice D: Reporte de Psicómétricos

Fecha	Puesto
-------	--------



EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

NOMBRE DEL CANDIDATO

EDAD años

ESCOLARIDAD Licenciatura

EMPRESA SOLICITANTE SBS Share Business Strategy

RECOMENDABLE	RECOMENDABLE CON RESERVAS	NO RECOMENDABLE
---------------------	----------------------------------	------------------------

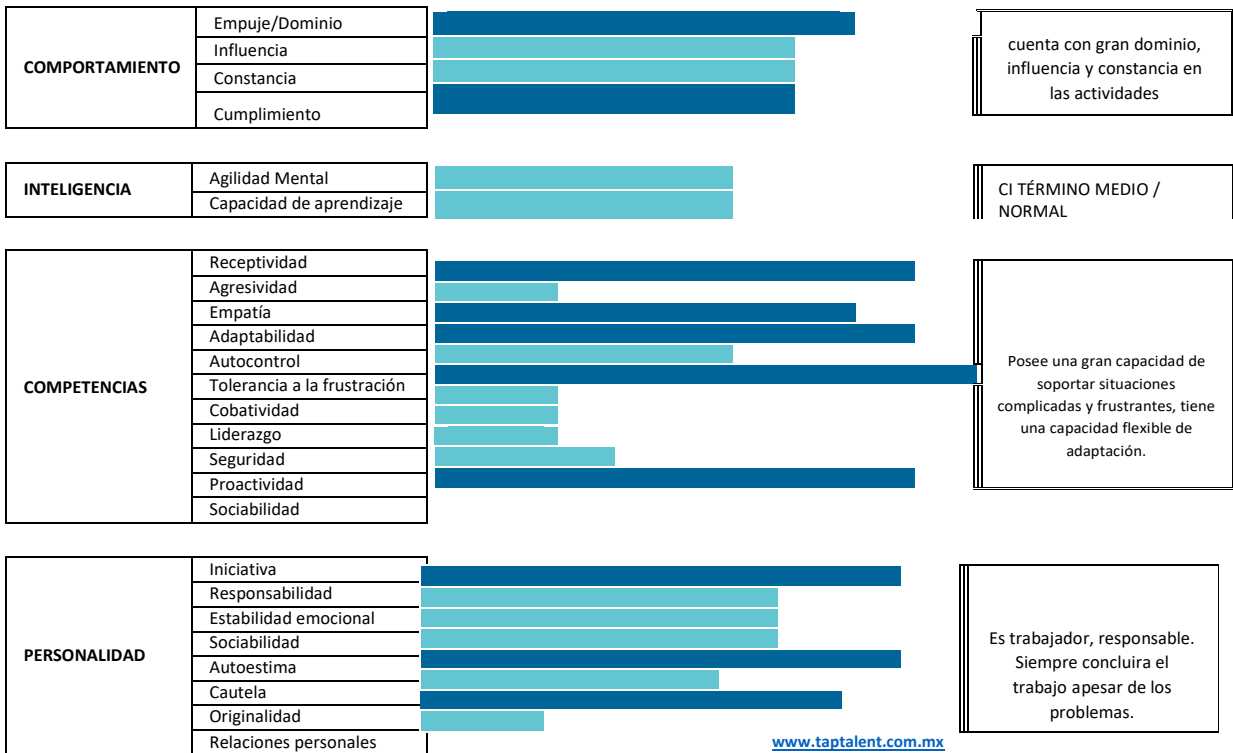
Es sensible y reacciona con rapidez. Con frecuencia tiene habilidad creativa si se combina con una alta inteligencia. Siendo un investigador exhaustivo de datos, tratará de analizar todas las posibles alternativas de solución a un problema. Este proceso resulta en una corriente de ideas diferentes y con frecuencia creativas. Da a sus enfoques sensibilidad y visión al futuro que resultan muchas veces en análisis penetrantes. Ya que su empuje por obtener resultados tangibles tiene como contrapeso una lucha activa por encontrar el máximo grado de acierto posible, se le cataloga con frecuencia como un perfeccionista.

www.taptalen.com.mx

Puesto

NOMBRE DEL CANDIDATO

FACTORES



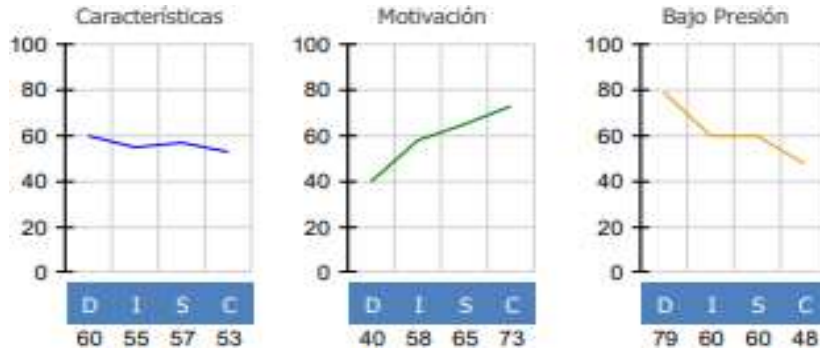
www.taptalent.com.mx



Puesto

NOMBRE DEL CANDIDATO

La gráfica muestra que tiene un alto dominio de la situación, constancia en la obtención de metas, pero siempre busca brindar una solución



Motivación interna

Prefiere trabajar solo. En general, se desarrolla en áreas orientadas hacia la técnica y hacia las cosas más que hacia las personas. Quiere mucho tiempo y oportunidad para asegurar la perfección en todos sus logros. Quiere libertad para explorar y autoridad para reexaminar y volver a comprobar sus deducciones.

Motivación externa

Necesita de alguien que aproveche su creatividad y que lo ayude a llevar a buen término sus proyectos. Ya que tiende a resentir las restricciones, necesita un supervisor que tome en cuenta que esta persona no cesa de pensar en sus funciones al salir del trabajo.

Apéndice E: Referencias Laborales

FECHA

PUESTO

REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE

EDAD

ESCOLARIDAD

PUESTO

NOMINISTA

EXPERIENCIA PROFESIONAL (ULTIMOS EMPLEOS)

PERIODO	EMPRESA	PUESTO	MOTIVO DE SALIDA	SALARIO Y PRESTACIONES

REFERENCIAS LABORALES

TABLA DE DESEMPEÑO LABORAL

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

PA=	Puntualidad y asistencia	5		5 =	Muy bien
R=	Responsabilidad	5		4 =	Bien
H=	Honestidad	5		3 =	Regular
AS=	Actitud de servicio	5		2 =	Mal
I=	Iniciativa	5		1 =	Muy mal

J.I Jefe inmediato

R.H. Recursos humanos

EMPRESA	
GIRO	
TELEFONO	
NOMBRE Y CARGO DE JEFE INMED.	
MOTIVO DE SALIDA	
COMENTARIOS	

CALIFICACION

	PA	R	H	AS	I
J.I.					

EMPRESA	
GIRO	
TELEFONO	
NOMBRE Y CARGO DE JEFE INMED.	
MOTIVO DE SALIDA	
COMENTARIOS	

CALIFICACION

	PA	R	H	AS	I
J.I.					

EMPRESA	
GIRO	
TELEFONO	
NOMBRE Y CARGO DE JEFE INMED.	
MOTIVO DE SALIDA	
COMENTARIOS	

CALIFICACION

	PA	R	H	AS	I
J.I.					

Apéndice F: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección en Taptalent

