



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MOTORLINK SAC

Línea de investigación:

Evaluación Psicológica y Psimétrica

Suficiencia Profesional para optar el título profesional de Licenciada en
Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autor:

Mayorca Yarihuamán, Cristina Paola

Asesor:

Mayorga Falcón, Elizabeth
(ORCID: 0000-0001-6213-3018)

Jurado:

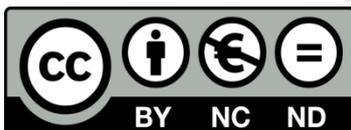
Valdez Sena, Lucía Emperatriz
Mendoza Huamán, Vicente Eugenio
Henostroza Mota, Carmela Reynalda

Lima - Perú

2021

Referencia:

Mayorca, C. (2021). *Proceso de selección de personal en la EMPRESA MOTORLINK SAC*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5534>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MOTORLINK SAC

Línea de Investigación:
Evaluación Psicológica y Psimétrica

Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de Licenciada
en Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autora

Mayorca Yarihuamán, Cristina Paola

Asesora

Mayorga Falcón, Elizabeth
(ORCID: 0000-0001-6213-3018)

Jurado

Valdez Sena, Lucía Emperatriz
Mendoza Huamán, Vicente Eugenio
Henostroza Mota, Carmela Reynalda

Lima – Perú
2021

Dedicatoria

A mis padres y hermanos por acompañarme en mi desarrollo profesional y alentarme a seguir alcanzando más metas.

Agradecimientos

Siempre estaré agradecida a mis padres César y Ana por haberme apoyado y alentado siempre para alcanzar mis metas; a mis hermanos Melina, César y Milagros por haber sido mis modelos a seguir y poder formarme académicamente.

Nunca podré olvidar a mi Álma Mater, la UNFV, por brindarme profesores de calidad que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

El recuerdo que siempre tendré de mis compañeros de estudio por compartir buenos momentos y conocimientos; también ayudaron en mi formación.

El apoyo de mi asesora, Elizabeth Mayorga Falcón siempre fue muy valioso, en todo momento me estuvo apoyando y orientando en el desarrollo del trabajo.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Lista de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	9
1.1. Trayectoria del autor	12
1.2. Descripción de la empresa	17
1.2.1. Razón social	17
1.2.2. Razón comercial	17
1.2.3. Rubro	17
1.2.4. Localización	17
1.2.5. Reseña histórica	17
1.2.6. Organización de la empresa	18
1.3. Organigrama de la empresa	20
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	20
1.4.1. Área de trabajo	20
1.4.2. Descripción del puesto desempeñado	21
II. Descripción de una actividad específica	22
2.1. Proceso de selección de personal	22

2.1.1. Necesidad de inicio de un proceso de reclutamiento y selección	26
2.1.2. Solicitud de requerimiento personal	28
2.1.3. Análisis y validación previas al proceso	28
2.1.4. Definición de estrategia de reclutamiento	29
2.1.5. Reclutamiento y selección	31
2.1.6. Entrega de terna	34
2.1.7. Resultados del área solicitante	34
2.1.8. Comunicación de ingreso al candidato	35
2.1.9. Recepción de documentos	35
III. Aportes más destacables a la empresa	36
IV. Conclusiones	37
V. Recomendaciones	38
VI. Referencias	39
VII. Anexos	40

Lista de figuras

N°	Página
Figura 1 Organigrama de la empresa	20
Figura 2 Proceso de selección	23
Figura 3 Proceso de selección general	24
Figura 4 Esquema de los pasos de selección de personal	26

Resumen

Por medio de la presente expongo mi trabajo de suficiencia profesional, la que contiene mi experiencia desarrollada en el servicio de Psicología dentro del puesto de Analista de Selección en la empresa Motorlink SAC. He detallado mi función principal, siendo éste el proceso de selección de personal; se explica las etapas del proceso para obtener candidatos competentes para cada puesto que requiera la empresa. El proceso se inicia con la necesidad que tiene una de las áreas de la empresa, esta necesidad se plasma en el formato de requerimiento de personal que solicitan cubrir al área de recursos humanos de la sub-área de selección, una vez recibido el requerimiento se levantará la información que se requiera para hacer la publicación en diferentes fuentes de reclutamiento; posteriormente se convocará a los interesados a participar de las entrevistas y filtros necesarios para finalmente tener una terna y de ésta al candidato final. El proceso va acompañado de formatos que sirven para plasmar la información de cada postulante, la misma que se va recabando según avanza el proceso, así se van filtrando aquellos que se ajustan más al puesto vacante. En este caso, el proceso de selección lo lleva a cabo una profesional en psicología, ya que el psicólogo está capacitado para detectar la personalidad, motivaciones y habilidades blandas de las personas y sobretodo del grupo de interesados que se presenta en el proceso tentado cubrir la vacante.

Palabras clave: proceso de selección, requerimiento de personal, postulante, profesional de psicología.

Abstract

Hereby I present my work of professional sufficiency, which contains my experience developed in the profession of Psychology within the position of Selection Analyst in the company Motorlink Sac. I have detailed my main function, this being the personnel selection process; The stages of the process to obtain competent candidates for each position required by the company are explained. The process begins with the need that one of the areas of the company has, this need is reflected in the personnel requirement format that they request to cover the human resources area of the selection sub-area, once the request is received, it is raise the information required to make the publication in different recruitment sources; later, interested parties will be invited to participate in the necessary interviews and filters to finally have a shortlist and from this to the final candidate. The process is accompanied by formats that serve to capture the information of each applicant, the same that is collected as the process progresses; in this way, those that fit the most to the vacant position are filtered. The formats also serve to keep an order and make the process structured. In this case, the selection process is carried out by a psychology professional, since the psychologist is trained to detect the personality, motivations and soft skills of people and above all of the group of interested parties that is presented in the process trying to cover the vacant; so the skills of this professional garnatize a better filter.

Keywords: Selection process, personnel requirement, applicant, psychology professional.

I. INTRODUCCIÓN

Si bien el objetivo de un proceso de selección, el cual detallaré en el presente trabajo, es cubrir un puesto en los tiempos requeridos y en la calidad solicitada; éste es todo un proceso estructurado por el que pasarán todos los interesados y/o postulantes al puesto vacante. Así mismo será ejecutado y controlado por la analista de selección, encargada de llevar a cabo todo el desarrollo de dicho proceso, desempeñado por mi persona.

Chiavenato (2007) recomienda que para que la selección de personal tenga el éxito que la organización desea de preferencia debe contar con instrumentos idóneos y que se adapten a lo que el centro laboral desea incorporar, motivo por el cual nuestra organización ha adaptado el sistema de evaluación que hay en el mercado pero que sean necesario para la organización, de esta manera quienes se incorporan tienen las características que todos estamos buscando, pues de lo que se trata es que el trabajador, después del proceso de adaptación no tenga problemas en desenvolverse rápidamente a su puesto de trabajo.

Para López (2010) la selección de personal no solo consiste en reclutar al trabajador ideal, sino que, por un lado, tenga las aptitudes y actitudes que le permitan identificarse con el centro laboral que le está dando la oportunidad de un puesto de trabajo; por otro lado, es preciso decir la verdad al aspirante en lo que se le ofrece porque a veces le prometen determinadas cosas, pero al final, si no se cumplen, el trabajador se decepciona y termina desistiendo del puesto o renunciando. La selección de personal es importante porque se trata de reclutar personas que tengan principios, valores y otras características que permitan identificarse con la organización.

Castaño (2011) afirma que la selección de personal se complementa con la capacitación constante porque cada vez la tecnología se está renovando, las organizaciones deben tener en cuenta que cuanto más se invierte en capacitar el trabajador rendirá más y se identificará con su organización.

En cuanto al tiempo para cubrir cada puesto, en la empresa se trabaja mediante un promedio base de días que se realizó a través de un histórico que se tenía en la empresa. Los promedios base que se manejan pueden alterarse teniendo que acortarse en caso haya proyectos que demanden una cantidad de trabajadores en un plazo menor a dicho promedio. Sin embargo; a pesar de tener proyectos no se ha afectado las etapas de cada proceso, sólo se han agilizado y en la medida que el candidato los ha ido cumpliendo se han ido incorporando. Cabe aclarar que hay algunos puestos que pueden demandar un mayor tiempo a la del promedio base; esto puede deberse a que los postulantes en un primer filtro curricular sean descartados en su mayoría por no cumplir con los requisitos; también podría deberse a que según van avanzando en el proceso podrían optar por retirarse del proceso o porque hayan quedado descartados en alguna parte del proceso; y finalmente podría ser que ingresa y dura pocos días o pocos meses ya sea porque no pasa el tiempo de prueba o porque se presente alguna otra alternativa más tentativa en comparación a la nuestra. En cuanto a la calidad hace referencia a que el candidato elegido debe poseer los requisitos para el puesto, además de componentes actitudinales. En esta parte los candidatos deben tener las habilidades duras y blandas que el puesto y la empresa requiere a fin de que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones y se incorpore en el ambiente laboral y cultura de la empresa. Como vemos el proceso de selección evalúa varios componentes y cualidades de los postulantes, así permite obtener los candidatos más idóneos para ocupar una vacante, permitiendo descubrir quienes tienen mayor probabilidad de formar parte de la organización. Si la selección no fuese la adecuada, se pierde la oportunidad de haber integrado a la empresa a otra persona que quizá haya tenido mejores cualidades para el puesto. Por ello; en mi trabajo expongo el proceso de selección que se ejecuta en la empresa Motorlink Sac para cubrir un puesto.

El trabajo ha sido dividido en siete apartados. El primero incluye la introducción, la trayectoria del autor y el marco referencial de la empresa u organización en donde se destacan

los valores, visión y misión que consideramos importante que los trabajadores la hagan suya para que más adelante defiendan su organización y difícilmente van a buscar un nuevo centro laboral porque en el que se encuentran tiene el clima organizacional que todo trabajador desea. El segundo apartado describe todo el proceso de selección de personal desde la necesidad de cubrir un puesto, los filtros por los que pasa cada postulante, la obtención de una terna que cumpla con los requisitos del puesto, la elección e ingreso del candidato apto. El tercer apartado está relacionado a los aportes del psicólogo en la empresa. En el apartado cuarto se exponen las ideas de cierre del trabajo realizado. En el quinto apartado se describe las recomendaciones para mejorar el proceso de selección en la empresa. En el apartado VI y VII se incluyen las referencias y anexos respectivamente, en éste último se encuentran los formatos de cada etapa del proceso de selección.

La contribución que realiza el profesional de psicología en el proceso de selección de personal, es garantizar el rigor metodológico y científico en la evaluación de personas; basada en la información sistemática obtenida de los candidatos y útil para la toma de decisiones sobre el candidato apropiado que ocupará la plaza vacante.

1.1. Trayectoria del autor

Datos personales

DNI : 45221379
Fecha de nacimiento : 28 de enero de 1988
Correo : mayorcacristina@yahoo.com.pe
Domicilio : Mz K Lt 6 Alameda de Ñaña I, Lurigancho
Estado Civil : Soltera

Estudios Superiores

2010 – 2015 Universidad Nacional Federico Villarreal - Bachiller en Psicología. Mención en el área Organizacional

2017 Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional Federico Villarreal - Portugués Básico

Capacitaciones

2019 Universidad de Lima
Curso de Cultura Organizacional y Comunicación Interna

2016 Pontificia Universidad Católica del Perú
Curso de Gestión de la Capacitación: Diseño y Ejecución del Plan.

2016 Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado IDAT
Curso de Especialista en Excel

2014 – 2016 Cámara de Comercio de Lima
Diplomado de Recursos Humanos.

2015 Thomson Reuter Perú – Estudio Caballero Bustamante
Seminario de Comunicación Interna.

Experiencia Laboral

Fecha: marzo 2017 – actualmente

Empresa: Motorlink S.A.C.

Cargo: Analista de Selección

Funciones:

- Realizar la convocatoria de personal a través de la publicación de ofertas de laborales en bolsa de empleo por internet, universidades, ferias laborales, convocatoria interna, y comunicación al personal interno para convocar personal referido.
- Realizar el filtro curricular.
- Realizar entrevistas y aplicación de pruebas psicológicas.
- Realizar filtro de antecedentes, infocorp y de referencias laborales.
- Mantener actualizada la base de candidatos y el cuadro de seguimiento de los procesos de selección.
- Recopilar documentos para el file del personal nuevo, y armado de file.

Fecha: octubre 2016 – febrero 2017

Empresa: Cobra Perú S.A.C.

Cargo: Asistente de Selección y Capacitación

Funciones:

- Realizar el reclutamiento y selección de los requerimientos, usando fuentes pagadas o sin costo en la web y/o municipalidades.
- Revisar el reporte de cursos vigentes de cada postulante para proceder con su ingreso o programar la capacitación en los cursos faltantes, según sea el cargo.
- Hacer seguimiento de la vigencia de los cursos a todo el personal y/o programar capacitaciones.
- Coordinar con el área logística para facilitar los materiales para la capacitación.

- Reporte mensual de costos de programación de cursos.

Fecha: diciembre 2015 – octubre 2016

Empresa: Pom Group S.A.C.

Cargo: Coordinadora de Gestión Humana

Funciones:

- Publicación en las bolsas laborales de la red, municipalidades, recomendados, Mintra, AAHH, paneles, mercados, Omaped, INR y participación en ferias laborales.
- Entrevistas por competencias, Assessment Center y role play.
- Aplicación y calificación de pruebas psicológicas psicométricas y proyectivas, según puesto (Revisión del MOF).
- Elaboración de informes psicológicos.
- Presentación de la terna con cuadro resumen.
- Validación de referencias laborales.
- Coordinación constante con el cliente interno sobre los requerimientos de personal.
- Reporte diario del estatus/avance del requerimiento de personal.
- Cálculo mensual del indicador de rotación de personal.
- Coordinación, planificación y ejecución de actividades de integración.
- Reconocimiento mensual de los trabajadores del mes.
- Planificación y ejecución de planes para el mejoramiento de la comunicación.
- Elaboración y aplicación de amonestaciones.
- Atender consultas de los colaboradores acerca de sus beneficios y otros.
- Seguimiento de la elaboración y entrega de fotochecks.
- Elaboración del manual de Inducción, dar la charla al personal nuevo.
- Levantamiento de necesidades y capacitación.

- Coordinación con clientes externos la programación de capacitaciones.
- Programación y seguimiento de capacitaciones.
- Coordinación de la logística para que se lleve a cabo las capacitaciones.
- Evaluación de clima laboral y ejecución de acciones para mejorar puntos críticos.
- Armado de files.
- Registro del contrato al Mintra y Sunat.
- Hacer seguimiento a la renovación de contratos.
- Actualización de datos en la base de la planilla.
- Coordinación para la actualización del SCTR.

Fecha: febrero 2015 – noviembre 2015

Empresa: Trade Marketing Solutions S.A.C.

Cargo: Analista de Selección

Funciones:

- Realizar el reclutamiento y selección de los requerimientos.
- Publicación, filtro, citación a entrevistas, armado de terna.
- Reporte diario del estatus/avance del requerimiento de personal.
- Armado de files.

Fecha: marzo 2013 – marzo 2014

Empresa: Limtek Servicios Integrales S.A.

Cargo: Auxiliar de Selección

Funciones:

- Publicación del requerimiento mediante las principales bolsas de trabajo: municipalidades, AAHH, paneles, mercados.

- Coordinación de las convocatorias masivas en las municipalidades, locales comunales, y otros.
- Reclutamiento y filtro curricular de acuerdo a las características del perfil requerido.
- Filtro telefónico.
- Entrevista acorde al perfil a evaluar.
- Coordinación de citas.
- Aplicación, corrección e interpretación de pruebas psicológicas psicométricas y proyectivas.
- Redacción de informes psicolaborales.
- Verificación de referencias laborales.
- Apoyo en el armado de legajos del personal ingresante a la empresa, haciendo seguimiento al trámite de los documentos que incluía.
- Apoyo en inducción al personal.
- Apoyo en las distintas actividades del área.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Razón Social:

Motorlink SAC

1.2.2. Razón Comercial:

Tracklink

1.2.3. Rubro:

Telecomunicaciones, rastreo geosatelital vehicular.

1.2.4. Localización:

Calle Ricardo Angulo 762, Urbanización Córpac, Distrito de San Isidro, provincia de Lima, departamento de Lima.

1.2.5. Reseña Histórica

Motorlink SAC es una empresa que inició sus operaciones en Ecuador en el año 1997, y como respuesta a las necesidades de los ecuatorianos, en 2001 decidieron incursionar en la venta de sistemas de monitoreo, control y recuperación vehicular, ofreciendo un servicio de avanzada tecnología gracias a la alianza estratégica que formaron con la empresa americana: GTS. Gracias al esfuerzo y dedicación a lo largo de 18 años en el mercado, se han podido expandir a Perú, Honduras y Nicaragua, convirtiéndose en una empresa multinacional. Sus operaciones en el Perú se iniciaron en el año 2010, y rápidamente se expandieron a provincia. Actualmente se encuentra presente en Lima, por el norte como sede principal Trujillo, y en el sur como sede principal Arequipa. La empresa se destaca en el servicio de monitoreo por medio de gps, para vehículos livianos, medianos y grandes. Complementariamente brinda servicios adicionales de acuerdo con el Plan que adquiera el cliente. Dentro de sus clientes cuenta con personas naturales con uno o más vehículos propios; así como también cuenta con clientes jurídicos con flotas vehiculares. Se preocupa por satisfacer la necesidad de seguridad de su cliente, ante una realidad donde en cualquier momento puede ocurrir un robo o un accidente

automovilístico. El área involucrada directamente en la monitorización se encuentra capacitada para atender al cliente ante estas incidencias. El personal que instala el gps está también preparado y capacitado para manipular el vehículo sin dañar o modificar alguna parte del mismo. La Central de Monitoreo y el Servicio Técnico son los pilares dentro de la organización, y el profesionalismo de cada integrante nos hace competitivos en el mercado.

Lo que nos distingue ante la competencia, a nivel de producto, es el dispositivo que salva vidas (Ecall), dispositivo que no solamente registra la ubicación del vehículo; sino también envía una alerta automática ante un choque frontal, esta automaticidad permite atender de manera rápida y salvaguardar la vida de los clientes.

1.2.6. Organización de la Empresa

Visión. - Salvar vidas, reducir las consecuencias de lesiones graves y discapacidad permanente por causa de accidentes vehiculares, y mejorar los hábitos de conducción en el Perú y en toda Hispanoamérica.

Misión. - Masificar el uso de nuestra tecnología en los vehículos, y promover incentivos a los conductores con el fin de mejorar sus hábitos de conducción y ahorrar al país miles de vidas perdidas.

Valores. - Son los siguientes:

Simplificación. – Se refiere a la eficiencia, creando formas más sencillas para realizar el trabajo.

Responsabilidad. - Se refiere al compromiso en cumplir con las expectativas de los clientes y los resultados de la compañía.

Respeto. - Se refiere a valorar a los clientes, manteniendo un trato cordial y sincero.

Innovación. – Se refiere a la búsqueda constantemente de estar a la vanguardia, ofreciendo productos y servicios innovadores a los clientes para así cumplir la propuesta de valor.

Trabajo en equipo. – Se refiere al trabajo compartido, con un mismo objetivo en común.

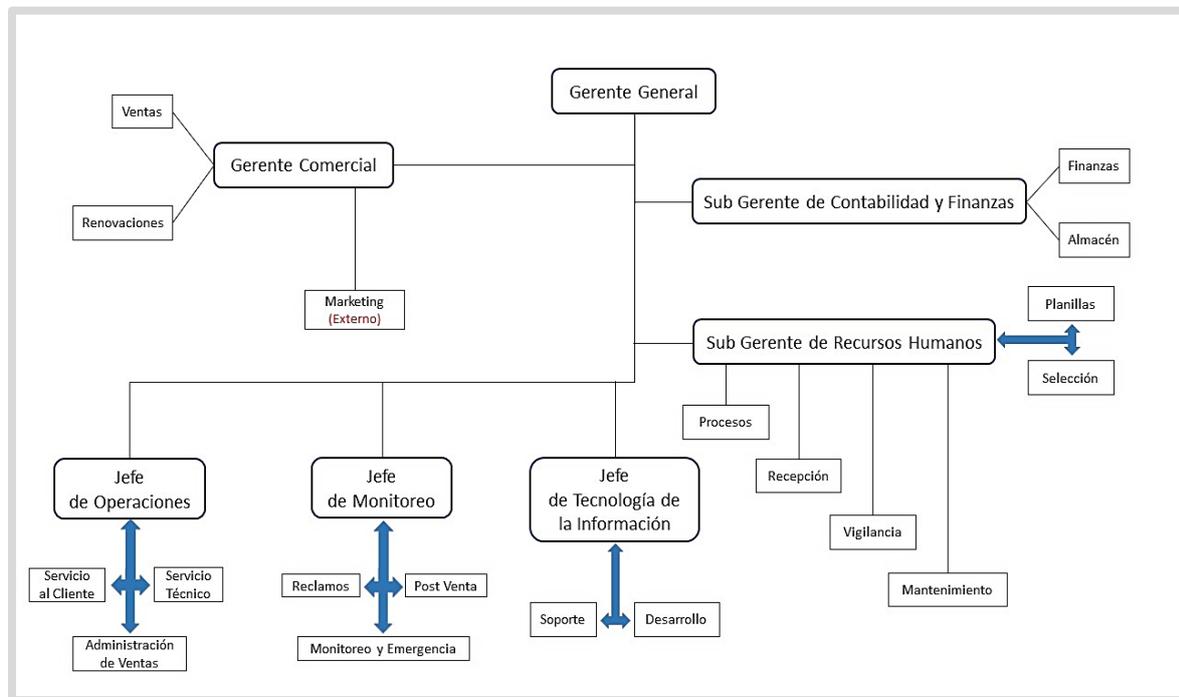
Disfrute. - Se refiere al disfrute de cada cosa que se hace y el vivir con alegría cada día, siempre con actitud positiva.

Apasionamiento. - Se refiere a que se ame lo que se hace; realizar todas las actividades con total entrega y entusiasmo hacia los clientes.

1.3. Organigrama de la Empresa

Figura 1

Organigrama de la empresa



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Área de trabajo

Mi función de analista de selección se encuentra dentro del área de Recursos Humanos. Esta área está constituida por un grupo de personas que se encargan principalmente del cumplimiento de las obligaciones conforme a Ley y de asegurar la permanencia de los trabajadores, está constituido principalmente de tres personas: la sub gerencia de recursos humanos, la analista de planillas y la analista de selección. Otras sub áreas de las que se encarga de supervisar ésta sub gerencia son: vigilancia, procesos, mantenimiento o limpieza y recepción.

1.4.2. Descripción del puesto desempeñado

El objetivo principal es atender los requerimientos de personal que devienen de los clientes internos; cumpliendo con los plazos establecidos y calidad solicitada. Las funciones desempeñadas son:

- Realizar la convocatoria de personal a través de la publicación de ofertas de laborales en bolsa de empleo por internet, universidades, ferias laborales, convocatoria interna, y comunicación al personal interno para convocar personal referido.
- Realizar el filtro curricular.
- Realizar entrevistas y aplicación de pruebas psicológicas.
- Realizar filtro de antecedentes, infocorp y de referencias laborales.
- Mantener actualizada la base de candidatos y el cuadro de seguimiento de los procesos de selección.
- Recopilar documentos para el file del personal nuevo, y armado de file.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Proceso de selección de personal

Para Richino (2008) el proceso de selección “abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de candidatos más adecuados” (p.81).

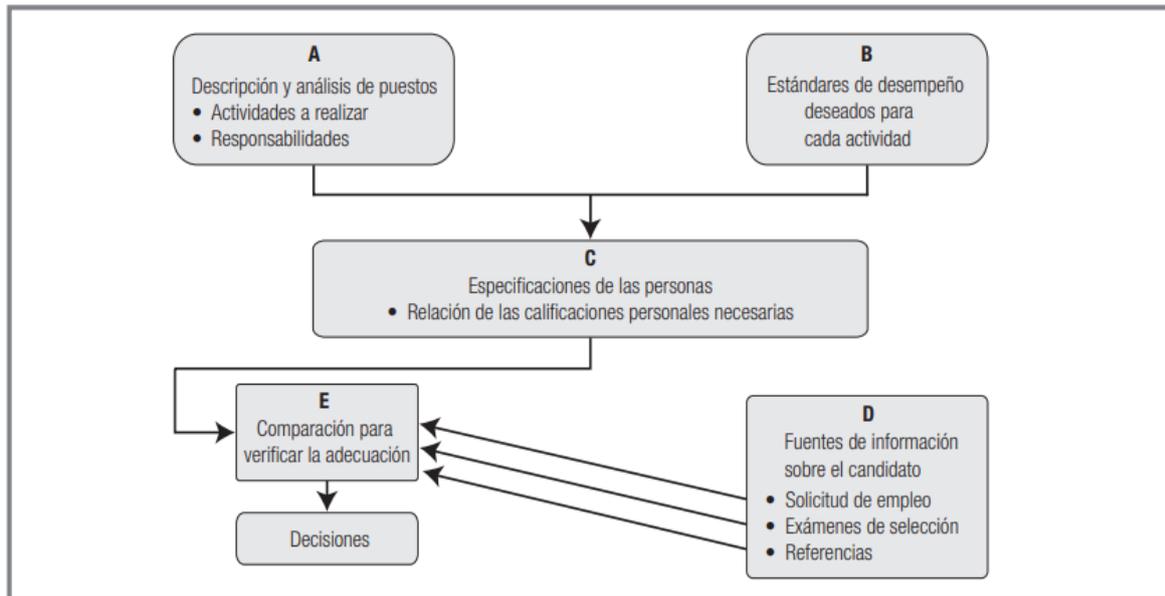
La selección comienza con el diseño del proceso donde se define los criterios a evaluar y las técnicas que se usarán para dicho fin. Luego de la aplicación de pruebas se integrará la información para elaborar un informe de resultados. Éste debe contener las características de candidato evaluado, observaciones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar. Para la toma de decisiones el reclutador y evaluador asesoran sobre los procedimientos para realizar la mejor elección entre los candidatos disponibles. Finalmente, una vez decidido el candidato se formaliza la elección mediante una oferta expresa de contratación.

Posteriormente vendría una etapa de socialización inicial del candidato, si ésta es superada entonces comprobaría que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes. (Castaño et al., 2011)

Chiavento (2007) reporta que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.169).

Figura 2

Proceso de Selección

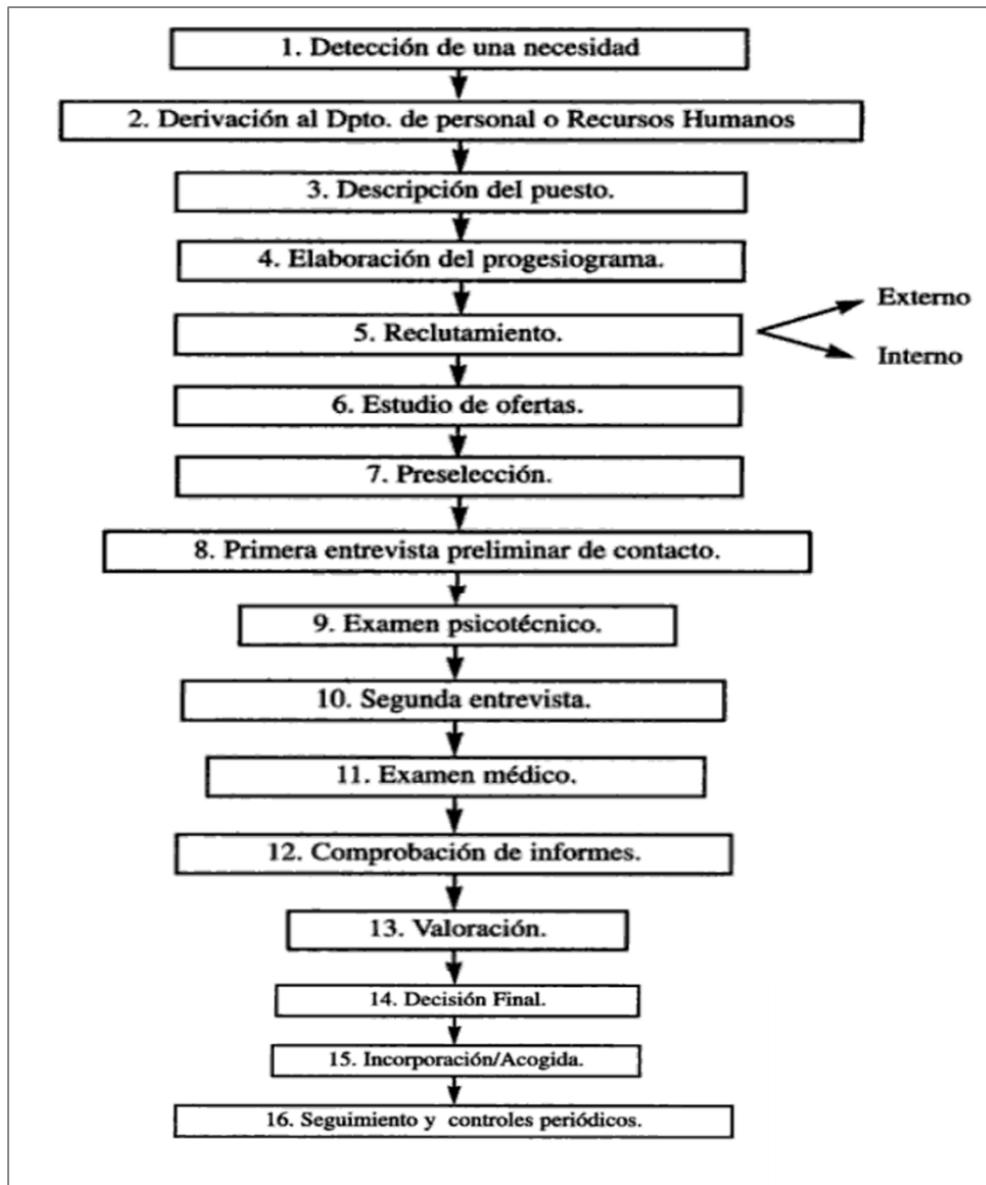


Nota: El gráfico representa el proceso de selección. Tomado de *Administración de Recursos Humano: El capital humano de las organizaciones*, por Chiavenato, 2007, McGrawHill Interoamericana.

Nebot (1999) afirma que “la selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (p.13). Además, indica el autor que, existen dos procesos: el proceso general es el que normalmente es aplicado por las empresas de selección y por los que están familiarizados en el ámbito de recursos humanos, pudiendo ser por su formación previa, disponibilidad profesional o por la dimensión de la empresa a la que se le da el servicio. El proceso simplificado diseñado para mandos directivos y mandos que se vieron inmersos en el proceso de selección en sus empresas sin que tengan un bagaje técnico ni profesional de un especialista en selección.

Figura 3

Proceso de Selección General



Nota: El gráfico representanta el proceso de selección general. Tomado de *La selección de personal*, por J. Nebot, 1999, Fundación Confimental.

Los cambios con la gobalización han obligado a las empresas a repensar sus estrategias de producción y en consecuencia la forma de manejar su personal, de modo que se vuelven más exigentes con sus colaboradores, ya que tienen que responder a las exigencias del mercado

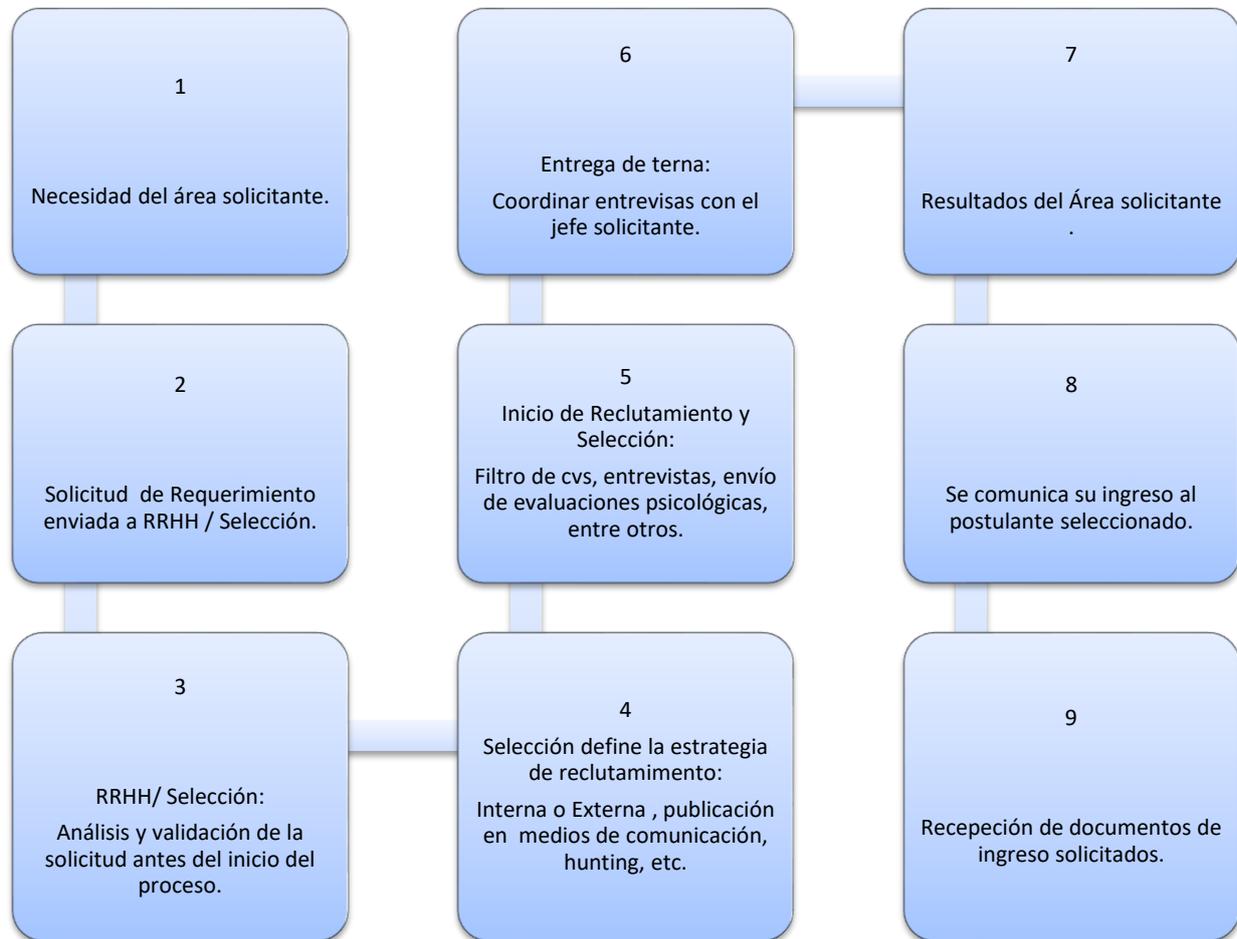
competitivo. Todo esto ha hecho pensar a las empresas que sus trabajadores puedan aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características para la mejora de sus productos y servicios. Por esas razones las empresas actualmente adoptan la gestión humana por competencias, tomando como primer paso la selección de personal por competencias. (López, 2010)

Alles (2002) ha informado que la empresa puede no tener implementado un esquema global por competencias; si embargo la empresa puede basarse en los criterios que expone en su libro, con ello conjuntamente se puede hallar un camino para mejorar las prácticas de la empresa e ir poniendo en marcha un proceso completo.

Motorlink SAC se ha basado en dichos autores y ha establecido un proceso de selección general. Los cambios y las demandas también han influenciado para que dicho proceso adopte la entrevista por competencias; para ello ya se ha establecido las competencias para cada puesto en la organización dentro de las especificaciones de puestos. Estas competencias son evaluadas en la entrevista y en las pruebas proyectivas. Pero no todo queda ahí porque también es importante que una vez que el trabajador es seleccionado sea sometido a un programa de inducción a su nuevo centro laboral, presentarle a sus futuros compañeros, recorrer las instalaciones, explicarle la historia de la organización, tener en cuenta cuáles fueron las motivaciones que la llevaron a formarse para que cada uno sepa cuál fue la visión que tenían los fundadores, a los mismos que se les debe respetar y reconocer porque fueron los que iniciaron la formación de empresa a la que debemos defender hacer crecer para que sea competitiva. A continuación, se presenta el proceso de selección de personal que se aplica en Motorlink SAC:

Figura 4

Esquema de los pasos del proceso de selección



2.1.1. Necesidad de inicio de un proceso de reclutamiento y selección

Para Nebot (1999) todo procedimiento se inicia a raíz de la detección de una o varias necesidades que nos llevan a buscar el trabajador para cubrir el puesto; dichas necesidades pueden ser actuales o futuras.

En la empresa, las necesidades o causas que motivan el inicio de un proceso de reclutamiento y selección, son clasificadas de la siguiente manera:

- **Renuncia:** Cuando el trabajador comunica su decisión de no continuar laborando con la organización. En este caso, la decisión de culminar el vínculo laboral es exclusiva del

trabajador y generalmente deja poco margen para el proceso de selección, debiendo tomarse las medidas adecuadas para cobertura las funciones y responsabilidades del trabajador saliente, dependiendo del caso, a través de medidas de excepción como la encargatura de funciones.

- No renovación de contrato: En donde aplique la utilización de contratos a plazo fijo y no de tipo indeterminado, pero siempre conforme a la normativa laboral. El vencimiento de contrato es una oportunidad para dejar de contar con los servicios de un trabajador sin que este implique pagos de indemnizaciones. Esta puede ser una causa para iniciar un proceso de reclutamiento y selección con la debida anticipación para que el ingreso e inducción del seleccionado, en la medida de lo posible, coincidan con la no renovación del trabajador saliente. Por supuesto que esto se realizaría luego de haber dado oportunidades de mejora y feedback al personal cuyo contrato no se renovará. En este caso, la decisión de no renovación de contrato es exclusiva de la organización.
- Cese: Es la interrupción de un contrato en curso, generalmente por falta grave que resulte causal de despido para el trabajador según las normas laborales. En este caso, la decisión de que el personal no continúe laborando es exclusiva de la organización y generalmente deja poco margen para el proceso de selección, debiendo tomarse las medidas adecuadas para cubrir las funciones y responsabilidades del trabajador saliente, dependiendo del caso, a través de medidas de excepción como una encargatura de funciones.
- Mutuo Disenso: Es una fórmula de salida consensuada donde generalmente la organización dialoga con el trabajador y le expone las razones por las cuales prefiere no seguir contando con sus servicios y el trabajador las acepta. Dependiendo de la fecha de salida que se consensue, deberá preverse la asignación temporal o no de sus funciones y responsabilidades a otro (s) trabajador (es).

- **Ampliación de dotación:** Las jefaturas periódicamente revisan la dotación de personal con la que cuentan de manera que sea la adecuada para la carga laboral que imponen las metas de la organización y las realizadas de mercado. Cuando estos factores determinan que se debe aumentar la dotación de personal, se tendrá la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento y selección. Generalmente estos procesos se realizan con la debida anticipación.
- **Producto nuevo:** Si fuera el caso que un nuevo producto o una nueva tecnología requiera de forma temporal o permanente de personal especializado.
- **Absentismo prolongado:** Se entiende por absentismo toda aquella razón que haga que el trabajador se vea imposibilitado de asistir al centro de trabajo. Ejemplos de absentismo prolongados son: vacaciones, descanso medico prolongado, descanso pre y post natal, licencia sin goce de haber, abandono de trabajo, etc.
- **Ascenso:** La promoción de un trabajador, puede generar una plaza por cubrir.

2.1.2. Solicitud de requerimiento de personal

Sea una de las razones del punto anterior o una distinta, la que haya generado la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, el proceso se tendrá oficialmente iniciado con el llenado del Formato de Solicitud de Personal y es a partir de su entrega al área de RRHH. Dicho formato (véase en anexo A).

2.1.3. Análisis y validación previas al proceso

Para la cobertura de una vacante se deberá verificar previamente lo siguiente:

- Que la plaza se encuentre considerada en el organigrama de la organización.
- Que la posición se encuentre perfectamente descrita en el MOF.

- En el caso que no se cumpla alguno de los dos puntos anteriores, estos deberán ser generados antes de continuar el proceso.
- Si se tratase de una posición nueva, antes de continuar el proceso, es forzoso que se cuenta con la aprobación de la gerencia general a la que esta posición reporte de manera matricial.
- Finalmente, de lograr ambas aprobaciones, deberá incorporarse la nueva posición al organigrama y elaborar su descripción y especificación de puesto.
- Se debe actualizar el rango salarial dentro de las escalas salariales y beneficios a ofrecer. Si excediera lo presupuestado, se necesitará la autorización de la gerencia general.
- Se debe verificar que la posición para la que se inicia un proceso de reclutamiento y selección, cuente con el debido presupuesto. De no ser el caso contar con la aprobación específica de la gerencia general.

2.1.4. Definición de la estrategia de reclutamiento

Chiavenato (2007) indica que los candidatos pueden estar trabajando para una empresa (empleados) o disponibles (desempleados). De los empleados puede que estén buscando otra propuesta de trabajo (reales) o que no (potenciales). Ambos reales o potenciales podrían estar dentro de la misma empresa que está buscando cubrir la vacante, o no. Es aquí que menciona los tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

En la empresa hay puestos que pueden ser cubiertos por otros trabajadores de la organización, además que se usa como línea de carrera, sin embargo; la mayoría de puestos se cubre de manera externa. A continuación, se mencionan algunos tipos de reclutamiento que se lleva a cabo dentro de la organización y que han sido adaptados a partir de la experiencia y de las recomendaciones que se pueden recibir:

- **Reclutamiento interno:** Cuando de la revisión de la estrategia realizada entre el área de selección y la gerencia de línea solicitante se determina que, dada la naturaleza de la posición y su carga de conocimiento organizacional, se hace preferible que los candidatos sean de la propia organización siempre que exista una fuente de reclutamiento de la que se prevea la cantidad suficiente sobre la que luego de aplicar las metodologías de selección se obtenga una terna de calidad , apta para el puesto.
- **Reclutamiento externo:** por diversas razones el área de selección o la gerencia de RRHH junto a la gerencia o jefatura de línea pueden optar porque un proceso de selección sea externo, por empleo; por razones de confidencialidad del proceso, porque un proceso interno anterior no arrojó una terna competitiva o por mantener una cuota de talento externo que la organización pudiera haberse fijado procurar, teniendo en cuenta que siempre es bueno nutrirse de expertos del mercado.
- **Reclutamiento mixto:** Resulta de una combinación de las dos anteriores y se da cuando, por ejemplo; de la selección interna se obtiene pocos candidatos, a los que se quiera hacer competir con el talento externo a fin de conformar una dupla, terna cuarteta o quinteta más competitiva.

De la estrategia que se haya usado no solo se obtienen reclutados externos, internos; sino que podría haber otros que su presencia podría omitir el uso de las estrategias anteriores y pasar de frente a la contratación, en el caso de reingresos o referidos. Los reclutados se dividen en los siguientes tipos:

- **Reclutado interno:** Cuando bajo la modalidad de contrato que tenga, es una personal que proviene de la propia organización.
- **Reclutado externo:** es un candidato que no tiene ningún vinculo laboral ni familiar con la empresa.

- **Referido organizacional:** Cuando se trata de personas que han trabajado para otro empleador, pero han realizado labores dentro de la organización o en conjunto con ella, por ejemplo, algún vendedor de autos.
- **Reingreso:** Cuando se trata de ex trabajador de la organización que proactivamente haya manifestado su interés por regresar a trabajar con nosotros y se hallen registrados en una base de datos a la espera de un proceso que coincida con su perfil o cuando enterados de un proceso de búsqueda, decidan postular. Para el reingreso al trabajador se le debe considerar lo siguiente:
 - ✓ El postulante deberá haber trabajado en Motorlink SAC mínimo 6 meses.
 - ✓ Se solicitará sus referencias a RRHH y estas deberán ser buenas
 - ✓ Se solicitará sus referencias a su Jefatura directa y estas deberán ser buenas
 - ✓ Si perteneció al área comercial, este habrá tenido que cumplir con las metas solicitadas.
 - ✓ Desde su salida habrá tenido que pasar 6 meses para que pueda ingresar o formar parte del proceso de selección.

2.1.5. Reclutamiento y selección

A) Reclutamiento. - El reclutamiento es una acción dinámica y flexible, cuya función es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un determinado tiempo para cubrir el puesto. (Nebot, 1999) Durante el desarrollo de esta etapa y dependiendo de la estrategia escogida se pueden realizar las siguientes acciones:

- ✓ Publicaciones de la oferta laboral en los medios de difusión interno como periódico mural, correos masivos a toda o parte de la organización.

- ✓ Publicación acorde con la posición y el público que se busca reclutar, bolsas de trabajo (ministerio de trabajo, universidades, LinkedIn, Facebook, bumeran, etc.) o prensa impresa.
- ✓ La elaboración y publicación de las convocatorias (interna y externa) estará a cargo del área de selección, quienes presentaran anuncios atractivos, claros y altamente motivadores.
- ✓ La recepción de cv inicialmente será no documentado. Se utilizará la plataforma de la bolsa laboral o el correo electrónico como medio de recepción, cuyas direcciones (genéricas o individualizadas) y contraseñas las manejará el área de selección.

B) Preselección. - Esta es la etapa que busca discernir las postulaciones que tienen afinidad con el perfil y lo publicado, de las que no. Es una pre selección muy rápida que básicamente descarta a quienes no encajan con el perfil de búsqueda, pero en algunos casos, se hará necesario una pre entrevista, muy pequeña, para definir el grado de afinidad con el proceso de búsqueda y determinar si se debe o no considerar una postulación. Elementos importantes tener en cuenta en esta etapa son que se cumplan, preferentemente todos los requisitos del perfil de búsqueda levantado en la reunión entre el área de selección y la solicitante.

C) Selección. – En cuanto a la selección de personal:

La selección es un proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización. (Vallejo, 1996, p.23)

Los candidatos en esta etapa pasarán por los siguientes filtros:

- **La entrevista:** En lo referente a la entrevista:

La entrevista es un factor determinante para establecer los comportamientos del solicitante; es realizada o conducida en gran parte por profesionales con formación en Psicología, quienes son expertos en esta técnica; su objetivo es detectar si la personalidad y la motivación del aspirante coinciden con el perfil de la persona requerida para ocupar la vacante. (Naranjo, 2012, p. 93)

En la entrevista se podrá evaluar cómo se maneja con él mismo y con los demás, para decidir quién sería contratado y quien no. (Alles, 2002)

El número de competencias consideradas primordiales para aceptar a un candidato dentro del proceso de selección, es determinado por la empresa y por lo general van de la mano con la misión, visión, políticas de la organización. (Muñoz, 1998)

En la entrevista se recabará información sobre formación, suficiencia profesional, competencias que será registrado en el Formato de Entrevista (ver anexo B). Los candidatos que superen la entrevista serán evaluados con las pruebas psicolaborales, que son instrumentos que permiten medir de manera objetiva el perfil psicológico y formas de conducta de nuestros candidatos. Estas son de dos tipos:

- **Prueba psicotécnica:** destinada a analizar la aptitud y predisposición del postulante para desarrollar una habilidad, así como las posibilidades reales de desarrollo integral de esta persona.

- **Prueba proyectiva:** se analizan los diversos rasgos determinantes del carácter y temperamento, sobre todo en temas de relaciones interpersonales, facilidad para el desarrollo de trabajo grupal, etc.

- **Verificación de antecedentes legales:** de no hallarse ningún antecedente, el candidato continúa el proceso; de encontrarse algún antecedente se evalúa conjuntamente con

la jefatura de recursos humanos y el solicitante del puesto el tipo de antecedente y su viabilidad de continuar en el proceso.

- **Verificación laboral:** se recaba información de las instituciones donde ha laborado; de salir satisfactorio el candidato continúa en el proceso, de tener referencias resaltantes, se retira del proceso.

- **Verificación de deudas:** siempre que sean candidatos que cubrirán puestos comerciales, contables o donde administren valores de la empresa o caja chica, deberán pasar forzosamente por una evaluación de sus antecedentes crediticios en las centrales de riesgo. Finalmente, en esta parte del proceso se obtendrá una terna o quinteta, de la que se realizará un Informe de Evaluación (anexo C) y se presentará al área solicitante.

2.1.6. Entrega de terna

La terna entregada será evaluada por el área solicitante a fin de validar la mejor opción que encaje con sus expectativas de búsqueda y se programe la segunda entrevista, esta vez con la jefatura del puesto. Se podrá considerar hasta una tercera entrevista en caso lo solicite la gerencia de la jefatura del área. El área solicitante podría o no estar de acuerdo con la terna presentada. Si se rechaza, ameritará que ambas áreas se reúnan para analizar lo pueda estar motivando esa diferencia de criterios y encontrar una solución pronta. No se debería pasar a la siguiente etapa si el área solicitante no valida la idoneidad de la terna a entrevistar.

2.1.7. Resultados del área solicitante

Una vez que la jefatura del área solicitante revise y entreviste a la terna entregada, emite su candidato elegido o seleccionado.

2.1.8. Comunicación de ingreso al candidato

Luego de contactarnos telefónica con el postulante, en donde se le comunique que ha aprobado satisfactoriamente el proceso de selección. Se le dará todos los alcances respecto de su proceso de incorporación y de la documentación a presentar, así como de los plazos y lugares para su periodo de inducción.

2.1.9. Recepción de documentos

Se recepciona los documentos que el candidato seleccionado debe presentar antes de incorporarse y que serán archivados en los files de personal. A todos estos documentos debe adicionarse los que el proceso genera: evaluaciones psicolaborales, referencias laborales, otros. Estando todo conforme se procede con el proceso de contratación.

Los candidatos rechazados a lo largo del proceso, como norma general se les debe contestar a todas aquellas que solicitaron participar del proceso y que hayan reunido las características requeridas para el puesto. (Ollerso, 2005)

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

- 3.1. Mantener actualizados los formatos que ya existen para los procesos de selección.
- 3.2. Creación del diccionario de competencias.
- 3.3. Crear la descripción de puesto y especificación cuando el puesto sea nuevo.
- 3.4. Ampliar las fuentes de reclutamiento, como institutos o universidades, para poder abastecernos de candidatos cuando se requiera.
- 3.5. Mantener actualizada la base de candidatos, de manera que permita agilizar el proceso de selección cuando haya proyectos que lo requieran.
- 3.6. Implementar las entrevistas vía plataformas digitales acorde al avance tecnológico actual.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1. Los procesos de selección han cambiado según el avance de la tecnología y las demandas del mercado, haciendo que las empresas evalúen en sus candidatos o trabajadores también sus competencias.
- 4.2. Tener un esquema referencial de proceso de selección ayuda a elaborar uno acorde a la organización, según las necesidades que ésta tenga.
- 4.3. Tener un esquema del proceso de selección hace que el proceso sea estructurado y que el proceso sea eficaz.
- 4.4. Es importante cumplir con las etapas del proceso de selección que se tenga, de manera que garantice un proceso ordenado, un candidato final idóneo y el cumplimiento dentro de los tiempos requeridos.
- 4.5. Tener en cuenta que, si bien se tiene un esquema para el proceso, ésta puede ir cambiando según las necesidades de la empresa.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1. Estructurar mejor los perfiles de puestos, descripción y especificaciones de manera que se tenga un MOF propiamente dicho, y completo.
- 5.2. Revisar todos los puestos existentes y los posibles puestos futuros, en caso de posibles proyectos; de manera que se pueda ir estructurando el perfil y permita agilizar el futuro proceso.
- 5.3. Invertir en Employer branding, la marca empleadora atraerá más talento adecuado para la empresa.
- 5.4. Continuar con la revisión y actualización de formatos que forman parte del proceso de selección.
- 5.5. Estructurar bien la Línea de Carrera; de manera que más puestos puedan ser cubiertos de manera interna con personal que ya conoce el negocio.
- 5.6. Evaluar la incorporación de la gamificación dentro de las evaluaciones; así como el Headhunting, a fin de estar acorde con la transformación digital actual.
- 5.7. Evaluar la incorporación de RolePlay de manera que refuerce las competencias a evaluar, de manera que se exponga al candidato en una situación similar al puesto a desempeñar. Al menos para determinados puestos relacionados a las ventas.

VI. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias: El Diccionario*. Editorial Granica.
- Castaño, et al. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8a ed.). McGrawHill Interoamericana.
- López, J. R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Revista Perspectivas. 2(26): pp. 129-152. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Muñoz de Priego, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Training and Development (10), pp.24.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Revista Pensamiento & Gestión*. 1(32): pp. 83-114. Universidad del Norte.
- Nebot, J. (1999). *La selección de personal*. Editorial Fundación Confimental.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. (3a ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Richino, S. (2008). *Selección de Personal*. (2a ed.). Editorial Paidós.
- Vallejo, J. (1996). *El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*. Tesis de maestría en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales. Universidad Autónoma de Nuevo León.

VII. ANEXOS

Anexo A: Formato de Solicitud de Personal**FORMATO DE SOLICITUD DE PERSONAL****I.-DESCRIPCION GENERAL**

1. Área solicitante		
2. Nombre de Puesto		
3. Jefe de Área Solicitante		
4. Nombre de la persona que será reemplazada		
5. Número de vacantes a cubrir		
6. Persona con Discapacidad	<i>SI ()</i>	<i>NO ()</i>

JUSTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN (Por que es necesario el puesto)

--

II.- CARACTERISTICAS DEL PUESTO

Edad:	Mínima:		Máxima:			
Sexo:	Femenino		Masculino		Indiferente	
Estado Civil:	Soltero(a)		Casado(a)		Indiferente	

Horario de Trabajo (Detallado):	
--	--

1. Educación:	Secundaria ()	Técnico ()	Estudios Inconclusos ()	Estudiante ()	Universitaria ()
2. Estudios / Carreras :					
3. Idioma Inglés (Técnico, Básico, Intermedio o Avanzado) :	Escritura _____	Conversación _____		Lectura _____	
4. Motivo de Requerimiento :	Nueva Posición ()	Renuncia ()		No renovación ()	
5. Informática (Básico, Intermedio o Avanzado):	Básico ()	Intermedio ()		Avanzado ()	
6. Otros conocimientos:					
7. Experiencia laboral					

(Explica o Detalla)	
8. Tiempo de experiencia:	

Funciones del Puesto de acuerdo al MOF

COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Adaptabilidad		Compromiso	
Capacidad Persuasiva		Creatividad	
Comunicación Efectiva		Liderazgo	
Credibilidad		Aprendizaje Continuo	
Orientación al Resultado		Negociación	
Empatía		Organización y Planificación	
Orientación al Cliente		Integridad	
Relaciones Interpersonales		Responsabilidad	

<u>III.-CONDICIONES DE CONTRATACIÓN</u>			
Modalidad Contractual:	Practicante ()	Locación ()	Planilla ()
)		

	Horario Tiempo Completo ()	Horario Tiempo Parcial ()
Observación :		
Remuneración Bruta :		
Otros Ingresos :		

Solicitado por:	Aprobado por:
<hr/> Coordinador de Taller	<hr/> Jefe de Operaciones
Fecha: 18/11/2020	Fecha: 18/11/2020

Anexo B: Formato de Entrevista

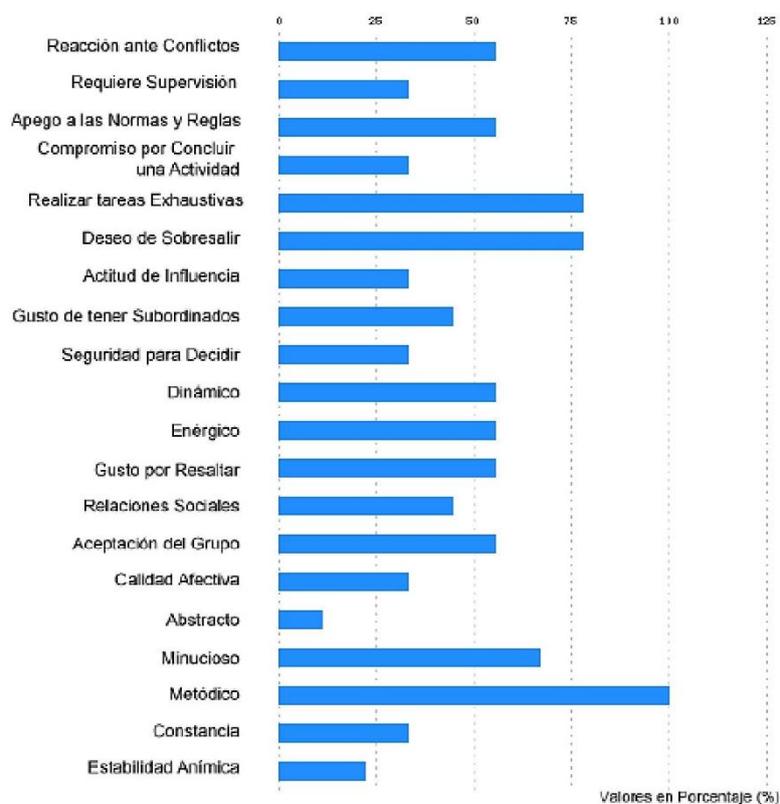
FORMATO DE ENTREVISTA					
Puesto a evaluar:					
Candidato:					
Formación				Valoración al Puesto	
Secundaria		Técnico			
Completa		Completo		Universitario Completo	
		Técnico		Universitario	
		Incompleto		Incompleto	
Carrera:					1
Post grados:					2
Otros/cursos:					3
					4
					5
Formaciones adicionales					
Idioma Inglés	Nivel:		Básico		
			Intermedio		
			Avanzado		
Informática/office	Nivel:		Básico	1	2
				3	4
				5	

		Intermedio				
		Avanzado				
Otros/detallar:						
Experiencia Laboral						
En otros puesto:						
Similares al						
puesto:						
Específica:						
Competencias						
Lista	Requeridas al					
	puesto					
Adaptabilidad						
Capacidad						
persuasiva						
Credibilidad						
Orientación al						
resultado						
Empatía						

Orientación al cliente					
Relaciones interpersonales					
Compromiso					
Creatividad					
Liderazgo					
Aprendizaje continuo					
Negociación					
Organización y planificación					
Integridad					
Responsabilidad					
Toma de decisiones					
Resolución de problemas					

Anexo C: Informe de Evaluación

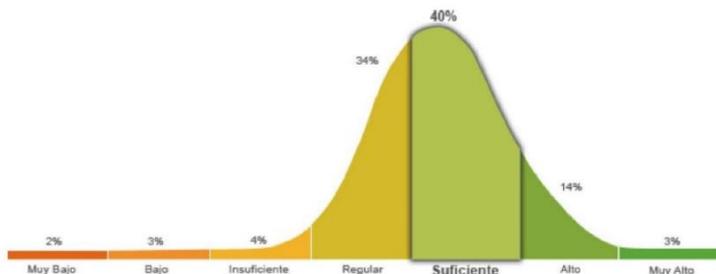
INFORME DE EVALUACIÓN													
Puesto al que postula:		Ejecutivo Comercial											
Candidato:													
Edad:	34	Grado de Instrucción:	Técnico	Nivel Bajo			Nivel Normal			Nivel Alto	Nivel Muy Alto		
Sexo:	F	Profesión:	Administración de Empresas										
I. Habilidades Cognitivas				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aptitud General:	Capacidad para captar instrucciones y establecer principios lógicos. Habilidad para razonar y formar juicios.								X				
Aptitud verbal:	Capacidad para comprender el significado de las palabras y usarlas en forma adecuada. Habilidad para entender la relación entre palabras y el significado de las oraciones y párrafos.									X			
Habilidad de cálculo:	Habilidad para resolver problemas en base a números.						X						
				Deficiente			Regular			Alto			
II. Rasgos de Personalidad								X					



II. Valores, ética, confianza y honestad	Insuficiente	Regular	Suficiente	Alto
			X	

Se puede confiar en él debido a que considera que la honestidad es necesaria para tener un adecuado desenvolvimiento laboral, puede ser un empleado leal comprometido con su trabajo, así como con su ética laboral.

Calificaciones de la población laboral



IV. Competencias		Niveles Alcanzados				
(evaluadas requeridas para el puesto)	Nivel Mín. Requerido	1	2	3	4	5
Capacidad persuasiva	3			X		
Orientación al resultado	3				X	
Orientación al cliente	3			X		
Responsabilidad	3			X		

V. Conclusiones	
<p>Luego de evaluar, se ha llegado a la conclusión que el candidato XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX ha concluido satisfactoriamente su proceso hasta este punto. Habiendo llegado a cumplir con los requisitos y el perfil del puesto; por lo que se encuentra APTO para cubrir el puesto de Ejecutivo Comercial.</p>	
Evaluado por:	<p><i>Cristina Mayorca Y.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Selección de Personal - RRHH</i></p>