



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS:

“LA IMPORTANCIA DEL ECO 306 PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

PRESENTA:

DIANA PAULINA TLACZANI ROMERO

DIRECTOR: GABRIEL GILBERTO PINEDA GUERRERO

PUEBLA, PUE.

NOVIEMBRE 2017

Contenido

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
Planteamiento del Problema	7
Justificación	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivo Particular.....	9
Alcances o limitaciones de la investigación.....	9
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL	10
1.1 Antecedentes históricos de la emp Socios Organizados de Reclutamiento. 10	
1.2. Misión.....	11
1.3. Visión	11
1.4. Valores de la empresa	11
1.6. Ventajas del Negocio	12
1.7. Desventajas del Negocio	12
1.8. Clientes de Socios Organizados de Reclutamiento	13
1.9. Competencia Directa.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Gestión del talento humano	14
2.2. El Sistema de Administración de Recursos Humanos	17
2.2.1. Los Recursos Organizacionales	17
2.3. La Administración de Recursos Humanos	19
2.4. Reclutamiento	20
2.4.1 Fuentes Internas.....	21
2.4.2. Fuentes Externas.....	21
2.4.3. Medios de Reclutamiento	23
2.5. Selección	24
2.5.1. Etapas del Proceso de Selección	24
2.6. Contratación.....	27
2.7. Outsourcing.....	28
2.8. Sistema Nacional de Competencias (CONOCER).....	29

2.9. Descripción del Estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. Estudio de Caso de la Empresa Socios Organizados de Reclutamiento	32
3.1.1. Envío de perfil de puesto al cliente.....	33
3.1.2. Verificación del perfil con el cliente	34
3.1.3. Publicar vacantes en las diferentes bolsas de trabajo	34
3.1.4. Filtrar currículos de candidatos que aplicaron.....	34
3.1.5. Hacer búsqueda de candidatos viables en las bolsas de trabajo.....	34
3.1.6. Realizar entrevista telefónica.....	35
3.1.7. Agendar entrevistas presenciales	35
3.1.8. Aplicar psicometría correspondiente (Hum&Select).....	36
3.1.9. Realizar entrevistas presenciales	36
3.1.10. Retroalimentación con cliente	36
3.1.11. Seleccionar de candidatos.....	37
3.1.12. Formatear currículos de candidatos seleccionados	37
3.1.13. Enviar terna al cliente	37
3.1.14. Presentar terna al cliente	37
3.1.15. Referencias Laborales	38
3.1.16. Agendar entrevistas con cliente	38
3.1.17. Cierre de vacante.....	38
3.1.18. Agradecimiento candidatos que asistieron a entrevista presencial	38
3.2. Proceso de Reclutamiento y Selección con base al estándar de competencia EC0306.....	39
3.2.1. Realizar el análisis del puesto vacante	39
3.2.2. Realizar la difusión de la vacante en bolsas de trabajo especializadas y otras fuentes de reclutamiento.....	40
3.2.3. Entrevistar a los Candidatos	41
3.2.4. Operar el sistema de evaluaciones relacionadas con la vacante a reclutar.....	42
3.2.5. Verificar las referencias personales y laborales de los candidatos	43
3.2.6. Notificar los resultados del proceso de reclutamiento y selección al cliente/ usuario solicitante.....	44

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	45
CONCLUSIÓN	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	58
Formato de Perfil de Puesto.....	58
Información del Candidato	59
Información del Puesto	63
Formato de Entrevista Presencial	66
Ejemplo de formateo de Currículo.....	69
Ejemplo de Psicometría	71
Referencias Laborales	74

RESUMEN

Esta tesis fue realizada a partir del tema de reclutamiento y selección de personal, ya que dentro del departamento de recursos humanos este tema es uno de los más importantes porque por medio de este se hace la adquisición del personal con el que dependerá la organización para desarrollar su función productiva.

En el Capítulo I denominado “Marco Contextual” se hace una breve exploración acerca de los antecedentes históricos de la empresa, la misión, visión, valores de la empresa, ventajas competitivas, ventajas del negocio, desventajas del negocio, los clientes que manejan y la competencia que tienen en el mercado.

En el capítulo II denominado “Marco Teórico” se hace referencia a los principales temas de recursos humanos que ayudan a la mayor comprensión de la tesis partiendo de lo general a lo particular, incluyendo temas como: el sistema de administración de recursos humanos, la administración de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, outsourcing, Sistema Nacional de Competencias (CONOCER) y el estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo.

En el Capítulo III denominado “Metodología o Propuesta a Implementar” se hace una explicación a detalle de los procesos de reclutamiento y selección que tiene la empresa Socios Organizados de Reclutamiento y también del estándar de competencia EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo.

- En el Capítulo IV “Resultados y Experiencias” se hace una comparación de los procesos de la empresa contra el estándar de competencia EC0306 haciendo referencia de cómo debería hacer la empresa su proceso de reclutamiento. Además de hacer énfasis en los procesos que tiene actualmente la empresa y que es beneficioso para esta y seguirlos implementando dándoles un valor agregado a su función productiva. Haciendo así una fusión entre el estándar de competencia EC0306 y los procesos de reclutamiento de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Uno de los principales motivos del despido de personal en las empresas actualmente es por cometer errores en el proceso de reclutamiento. Se pudiera creer que realizar un mal reclutamiento no tiene consecuencias graves o de importancia para una organización o que aunque este se realice inadecuadamente, cualquier persona pueda llegar a ocupar un puesto en específico, pero esto es un completo error.

La realización de un inadecuado reclutamiento trae consigo problemas de pérdida de tiempo, dinero y productividad a la empresa. Por eso se debe de contar con el personal adecuado y capacitado para realizar esa función, además que conozca y lleve a cabo el proceso completo y estandarizado de reclutamiento. El reclutador debe tomarse el tiempo necesario para evaluar a los candidatos de manera correcta y objetiva para poder realizar un reclutamiento efectivo ya que al final del día esto será un ahorro a corto y largo plazo tanto para la empresa y el reclutador.

Por lo antes expuesto es importante hacer del proceso de reclutamiento y selección un proceso de estudio para la implementación de una estandarización de procesos por medio de competencias que nos permita mejorar los procesos a seguir a la hora de realizar el reclutamiento para cualquier empresa sin importar su giro o perfil a cubrir.

¿La implementación de un estándar de procesos en el Reclutamiento y Selección de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento contribuirá a mejorar el nivel de competitividad y asertividad en sus contrataciones?

Justificación

Las organizaciones no podrían subsistir sin el recurso humano ya que estas son las encargadas de operar, dirigir, controlar y hacer funcionar todas las áreas dentro de ella, logrando así tener una continuidad y éxito en sus funciones.

De tal manera el proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia para poder tener a las personas idóneas en el puesto correcto, uno de los principales factores que generan que las empresas fracasen es no tener a los empleados con las habilidades y competencias adecuadas para poder llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria. Por ello es importante que el proceso de selección se lleve a cabo de la manera correcta y se realice con apoyo de personal capacitado para no cometer errores al momento de la selección y contratación.

Reclutar a una persona que cumpla con las características, necesidades y conocimientos que requieren las empresas no es tarea fácil, en especial por la situación actual del mercado. Además de la baja productividad, los problemas legales y el mal ambiente laboral que ocasiona un despido o renuncia, el contratar a una persona equivocada sale caro.

Al momento de realizar una contratación no se debe perder de vista que las personas tienen que tener los mismos criterios y valores que tiene la organización.

Para poder tener una selección eficaz se debe tener claro lo que se está buscando para poder cubrir con las expectativas que el puesto está requiriendo.

El proceso de reclutamiento debe estar enriquecido por procedimientos que garanticen que los candidatos cumplan con las aptitudes, habilidades y competencias que la empresa está buscando en ellos para poder garantizar un crecimiento tanto personal como laboral dentro de ella y poder así tener un ambiente estable y enriquecedor para ambos

Objetivos de la Investigación

- 1.- Elaborar una propuesta de estandarización de mejora para la empresa Socios Organizados de Reclutamiento.

Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección por medio de la estandarización de procesos bajo las competencias marcadas en el EC Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo.

Objetivo Particular

Comparar los procesos de la empresa con base en EC Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo para proponer una mejora de sus procesos.

Alcances o limitaciones de la investigación

Los alcances de esta investigación está enfocada en elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, a través de un estándar de competencias.

Una limitación que se puede presentar, es la aceptación e implementación de la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento de personal, así como su aprobación por parte de los socios de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento.

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Antecedentes históricos de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento

Socios Organizados de Reclutamiento es una empresa de servicios de outsourcing de reclutamiento y selección de personal está ubicada en la calle Galeana Norte 437, Centro, 64000 en Monterrey Nuevo León contando con 22 años vigentes en el mercado nacional. Cuentan con un total de 7 oficinas en: Monterrey, Ciudad de México, Guadalajara, Cancún, Torreón, Querétaro y Hermosillo.

Se mencionará la historia de la empresa desde su inicio y de cómo surgió la idea de adentrarse en este mercado.

Todo comenzó en 1960 nace Grupo Martínez Asesores como una firma de servicios de consultoría administrativa, financiera y fiscal fundada por Don Aurelio J. Martínez Benavides.

En 1987 Eduardo Martínez Lozano se integra como socio del grupo y, posteriormente en 1992 Luis Martínez Lozano toma la dirección de operaciones del Grupo.

Al darse cuenta que sus clientes le estaban demandando además del servicio de administración de nómina el servicio de reclutamiento de personal, decide aperturar una nueva unidad de negocio independiente formando así en 1994 Socios Organizados de Reclutamiento, encargándose de reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

En el año 2000 y buscando nuevos clientes fuera de la región se inicia el servicio en la Ciudad de México.

En el 2006 se abre la oficina en la ciudad de Torreón a cargo del socio Luis Eduardo Olivares.

Para el año 2009 se incorpora como socio y director de la empresa el Contador Adrian Canales.

Ingresa en el 2010 el Ingeniero Ricardo Márquez de la Garza como socio de la práctica de consultoría y desarrollo, para el 2013 se integra al equipo de socios Manuel Villarreal Treviño como Director Administrativo y en ese mismo año se apertura oficina en Guadalajara a cargo de Oscar Madrigal Hinojosa.

En 2012 ingresa a Socios Organizados de Reclutamiento Sandra Tamez Garza como responsable de las áreas de Head Hunting y servicios de búsqueda de personal.

En el 2014 se aberturan dos oficinas más, una en Querétaro a cargo del asociado Fernando Ayala y otra en Hermosillo a cargo de Otto Hermann.

1.2. Misión

Aumentar la productividad y rentabilidad de nuestros clientes a través de la asesoría, selección, gestión y desarrollo de su capital humano

1.3. Visión

Ser el referente de la generación de valor a través del capital humano, en las ciudades más importantes de México.

1.4. Valores de la empresa

- Respeto: Brindamos respeto a cada una de las personas internas y externas de la compañía, sin importar nivel jerárquico, posición económica, raza o credo.
- Lealtad: Somos fieles a la organización y a nuestros clientes.
- Espíritu de Servicio: Disposición optimista ante los demás y deseos de contribuir.
- Responsabilidad: Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

- Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas
 - Honestidad: Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.
- 1.5. Ventajas Competitivas
- Examen Psicométricos
 - Referencias Laborales
 - Examen Socioeconómico
 - Entrevista por Competencias

1.7. Ventajas del Negocio

- Sirve para impedir despidos
- Para crear oportunidades de promoción
- Fomenta la fidelidad
- Ayuda a incrementar la motivación
- Provoca la competencia
- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa

1.8. Desventajas del Negocio

- Puede alentar el conformismo
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización
- Frustra las expectativas del personal interno

1.9. Clientes de Socios Organizados de Reclutamiento

Esta empresa cuenta con clientes de giro diferentes, tales como:

- Dalton
- Alen
- Bokados
- Idealease
- EMME
Emergencias
Médicas
- PROPASA
- Accuride,
- HERSHEY'S
- Acosta Verde
- Multilam
- PROMESA
- Ternium
- Analitek
- Alemex
- Proflux
- Aries Capital
- Vialux
- AON
- Aztek
Technologies
- Cuadernos
Estrellas
- DIXON
- Package
Solutions

1.10. Competencia Directa

- Adecco
- InterHuman
- Integra Capital
Humano
- KeyStone
- Kelly Services
- Manpower
- Hernández Chapa
- FlexiStaff
- Human Smart
- Job Solutions

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del talento humano

Socios Organizados de Reclutamiento es una mediana empresa con sede en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Que nace por cubrir las necesidades de los clientes de Grupo Martínez Asesores que se dedican al manejo de nómina, por lo cual el fundador Luis Martínez decide aprovechar esa oportunidad de mercado y aperturar la empresa de reclutamiento y selección para sus clientes ya existentes.

Citando a (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002), “El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización”.

Es por ello que a lo largo de los años se han hecho investigaciones acerca de la importancia e impacto que genera dentro de una organización el realizar un mal reclutamiento y selección tanto para las empresas nacionales e internacionales.

(Ruíz, 2016) Según la encuesta realizada por la página de búsqueda de empleos en Estados Unidos más visitada, Careerbuilder. Un 41% de las empresas que se encuestaron tuvo pérdidas a causa de un mal reclutamiento durante el año 2016, esta cifra asciende a cerca de 25.000 dólares.

Al otro 25% de las empresas le costó acerca de 50.000 dólares, aunque nos menciona que las pérdidas no solo fueron en cuestiones monetarias sino que el 41% de las empresas tuvo una reducción en su nivel de productividad y el 40% tuvo una pérdida de tiempo, ya que tuvieron que hacer reclutamiento y capacitaciones para nuevos empleados. Además el 36% tuvo consecuencias negativas en la moral de sus empleados y, por último el 22% sufrió un gran impacto en las soluciones presentadas a sus clientes, ya que estas no fueron positivas.

(El Universal, 2016) En México tenemos el costo de contratación más alto en toda Latino América informó un estudio realizado por el Estudio Saratoga por parte

de la consultoría PWC. En el país cuesta 2 mil 14 dólares una contratación nueva que es por encima más alta que la de Brasil o Argentina, donde se gastan 679 y mil 529 dólares respectivamente.

Con base a los datos de las encuestas nos podemos percatar que se puede realizar un mal reclutamiento en todos los niveles tanto para puestos operativos como administrativos.

Una de principales causas es la premura por cubrir la vacante en cuestión y por ese motivo se realiza un proceso mucho más rápido de lo normal. Debido a esto muchos reclutadores podrían bajar sus expectativas o cambiar su criterio en la búsqueda de candidatos al no encontrar nada que sea viable para la empresa y no poder lograr así con su objetivo y las expectativas de su jefe inmediato y/o cliente.

El recurso humano es de las cosas más importantes dentro de una organización, ya que para que funcione debidamente esta se debe contar con las personas adecuadas en cada puesto. Las empresas deben de realizar una determinación de las habilidades, competencias técnicas y competencias personales con las que debe de cumplir una persona para cubrir sus vacantes disponibles y que el reclutador no tenga problemas en el momento del reclutamiento y selección.

A decir de (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002), el papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que tiene la organización y pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas.

Pero si no se tiene el personal adecuado para realizar el reclutamiento y selección se puede entorpecer el proceso, realizar re trabajos y/o cubrir garantías por despido o renuncia de los candidatos al poco tiempo de su ingreso a la compañía.

Dentro de la organización se puede dar la rotación de personal tanto la que es por iniciativa del trabajador y como la que es por iniciativa de la empresa. La última ocurre cuando la empresa está buscando a otra persona que pueda cubrir al cien por ciento con las necesidades requeridas para el puesto, para cubrir o corregir los

problemas de selección inadecuado o por reducción de la fuerza laboral dentro de la misma.

En la figura 1 se muestran los costos de reposición en función a la rotación.

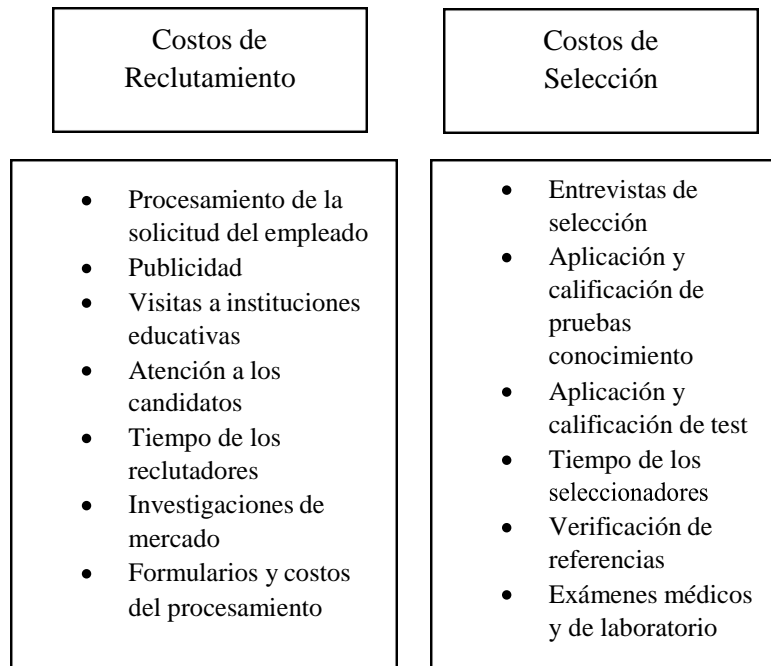


Figura 1. Costos de reposición en función de rotación (2002). Por Chiavenato. p 42

Dentro de una organización siempre existirá la necesidad de reemplazar o incorporar personal, ya sea por despidos, renuncias o por creación de nuevos puestos. Por lo cual el mercado laboral que existe es muy amplio y sumamente competitivo, pero también la búsqueda de los candidatos adecuados para los puestos específicos se convierte en una tarea de vital importancia haciendo que el proceso de reclutamiento y selección una herramienta necesaria para atraer a el nuevo talento.

2.2. El Sistema de Administración de Recursos Humanos

La administración incluye la coordinación de los recursos materiales y humanos para poder lograr los objetivos. La constituyen cuatro elementos que son básicos:

- Alcance de los objetivos
- Por medio de personas
- A través de técnicas
- En una organización

Al final la tarea de la administración es coordinar e integrar los recursos organizacionales hacia los objetivos de manera eficaz y eficiente hacia los objetivos establecidos.

2.2.1. Los Recursos Organizacionales

La organización es una empresa social y a través de esa se reúnen recursos diversos para poder lograr los objetivos ya que sin estos no se pueden alcanzar los objetivos.

Para poder realizar todas las tareas de la organización y lograr los objetivos cuentan con los recursos para esto. Esto puede verse como los insumos necesarios para que se obtenga el producto final o servicio prestado por la empresa.

Los recursos organizacionales se clasifican en cinco grupos:

- Recursos Físicos y materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Mercadológicos
- Recursos Administrativos
- Recursos Humanos

Recursos Físicos y Materiales

Estos están constituidos por el espacio físico, edificios, terrenos, los locales, el proceso productivo, la tecnología, los métodos y los procesos de trabajo que están orientados a la producción de los bienes y de los servicios que produce la organización.

Recursos Financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, financiamientos, préstamos, créditos, etc. de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para poder hacer frente a los compromisos que tiene la organización.

También comprende del ingreso derivado de las operaciones, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización. Estos garantizan la adquisición u obtención de los demás recursos necesarios para poder cumplir con los objetivos determinados ya que proporcionan la capacidad necesaria para poder adquirir en el volumen adecuado los recursos que son indispensables para la organización.

Además de poder medirlos en términos financieros como el valor de la maquinaria, equipo de la organización, el valor de materias primas, productos en almacén, etc.

Recursos Mercadológicos

También se le denomina Recursos Comerciales, estos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado, organización de ventas, promoción, propaganda, distribución de los productos, desarrollo de nuevos productos, establecimiento de precios, etc. ya que estos constituyen los medios por los cuales la empresa localiza, está en contacto y/o influye en sus clientes o usuarios.

Recursos Administrativos

Estos son todos los medios con los cuales la organización planea, organiza, dirige y controla sus actividades. Se integran también todos los procesos de toma de

decisiones y distribución de la información que se necesita para los esquemas de coordinación e integración.

Recursos Humanos

Son todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa sin importar su nivel jerárquico o su tarea dentro de la organización. Se distribuyen en diferentes niveles: Nivel Institucional, Nivel Intermedio y Nivel Operacional.

Las personas dotan a la organización sus conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, aptitudes, conducta, etc. sin importar su nivel jerárquico dentro de la organización.

2.3. La Administración de Recursos Humanos

Es un área interdisciplinaria que comprende de conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que suelen tratarse en esta área son de diferentes campos del conocimiento, por ejemplo: aplicación de pruebas psicométricas y su interpretación, entrevistas, planes de vida carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, transporte del personal y un sin número de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la ARH en la organización pueden ser tanto internos como externos.

Figura 2. Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Con base a la figura 3. Estas son algunas técnicas de ARH que se aplican directamente o indirectamente a las personas por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.

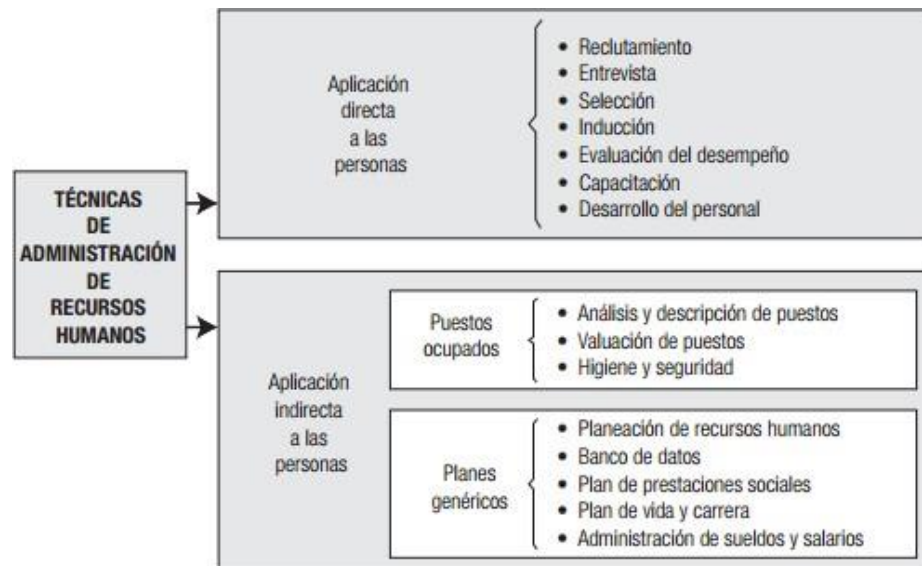


Figura 3. Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.

2.4. Reclutamiento

El proceso reclutamiento es la manera en que la administración de recursos humanos ayuda a atraer un grupo de personas con las capacidades, habilidades y competencias requeridas para una vacante o puesto a cubrir.

A decir de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que están orientados a atraer candidatos que son potencialmente calificados y son capaces de ocupar cargos dentro la organización.

(Werther & Davis , 2000), Señalan que se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

El primer paso para el proceso del reclutamiento inicia con la necesidad de tener una vacante que cubrir y se establece mediante un perfil de puesto los requerimientos que la persona debe de tener para ocupar el puesto, se incluyen factores como: edad, años de experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación, aptitudes, herramientas tecnológicas que maneja, etc. todo en base a las necesidades de la empresa.

Posteriormente la empresa se encarga de diagnosticar las fuentes de reclutamiento que serán necesarias para esta vacante. Según (Rodríguez Valencia, 2007) “las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen de origen donde se podrán encontrar los reclutamientos humanos necesarios”

Estas se dividen en:

2.4.1 Fuentes Internas

Es cuando dentro de la organización se tiene la oportunidad de encontrar candidatos viables para ocupar la posición. Esto debido a una promoción, ascensos, reubicación, traslados, transferidos por ascenso. Esto genera una oportunidad de ascender y desarrollarse a los empleados.

2.4.2. Fuentes Externas

Es el que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Para poder atraer a los candidatos potenciales, es necesario utilizar de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Bolsas de empleo:

Es un instrumento que utilizan determinadas empresas para su proceso de reclutamiento. Estas sirven como intermediario entre los ofertantes y la demanda laboral que existe. Existen diferentes bolsas de empleo, estas se dividen en:

1.- Bolsas de empleo especializadas, estas tienen un enfoque específico en un área temática o en posiciones estratégicas.

2.- Bolsas de trabajo generales, estas dan servicio a quien lo necesite con un amplio espectro ya que no están enfocadas a un rubro en particular.

3.- Bolsas de empleo Regionales estas se encuentran en algunas determinadas ciudades del país

En la mayoría de las bolsas de empleo tienen un determinado formato donde el interesado solo debe de introducir y completar los datos requeridos, por ejemplo: información personal, escolaridad, conocimientos, cursos, experiencia laboral, foto, entre otros rubros. En algunas otras páginas solicitan que se suba el currículum previamente elaborado por el candidato interesado en conseguir empleo.

- Bolsas de Universidades:

Las universidades implementaron estas bolsas para brindarle a sus alumnos y/o egresados la oportunidad para explorar el mercado laboral. En ellas los alumnos o egresados suben su información curricular y sus áreas de interés.

- Agencias de Reclutamiento:

Existen las agencias de reclutamiento públicas y privadas.

1.- Agencias Públicas, son operadas por cada estado. Estas son conocidas por reclutar y colocar personas en puestos mayormente técnicos y operativos, pero también podrían colocar a candidatos en puestos profesionales y gerenciales. Los servicios que brindan estas son sin cargo para el empleado potencial y el empleador.

2.- Agencias privadas son muy comunes en ciudades grandes, estas suelen cobrar honorario fijo o un porcentaje del sueldo de empleado que se contrató por medio de sus servicios por 6 meses o por 1 año dependiendo del contrato antes establecido. La mayoría de las empresas que tienen este servicio se concentran en el reclutamiento de puestos de nivel administrativo, gerencial y/o directivo.

- HeadHunters:

También llamados reclutadores ejecutivos, son agencias de empleo especiales encargadas de la búsqueda de talento de alto nivel ejecutivo.

Las posiciones que manejan estas empresas son de las más técnicas, específicas y de nivel ejecutivo. Resultan muy útiles estas compañías ya que poseen muchos contactos, cartera de candidatos y son especialistas en establecer contacto con candidatos que no están en búsqueda de empleo actualmente y no están registrados en las bolsas de trabajo.

(Dessler & Varela , 2011) En México en el año 2000, los headhunters estuvieron a prueba ya que se le encomendó a la firma Korn/Ferry International, la búsqueda y la contratación de los secretarios de Estado.

- Intercambio de Cartera con otra empresa en términos de cooperación:

Eso implica tener cooperación mutua con empresas que actúan en el mismo mercado para intercambiar o proporcionar cartera de candidatos para alguna vacante en específico, todo eso con la intención de tener las opciones de candidatos que están en el mercado.

- Referenciados de empleados:

La empresa estimula a sus trabajadores a recomendar o presentar candidatos que ya sean amigos, conocidos o ex compañeros de empleo. Esto genera un reclutamiento de bajo costo, efectivo y con bajo índice de tiempo.

2.4.3. Medios de Reclutamiento

Según (Rodríguez Valencia, 2007) “Son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización”

- Teléfono
- Correo
- Periódico

- Anuncios
- Radio y Televisión
- Folletos y Volantes
- La requisición oral o escrita hecha a trabajadores

Se puede concluir que el reclutamiento es el proceso que se realiza para poder atraer y lograr que se identifiquen un cierto número de candidatos calificados y con ciertas capacidades para ocupar los puestos requeridos hacia la compañía.

2.5. Selección

La administración de recursos humanos tiene como principal función brindar a la organización a la persona adecuada, y eso lo realiza por medio del proceso de selección de personal.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), la selección es elegir entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.

Después de que tenemos a cierto número de candidatos que consideramos que cumplen con todos los requerimientos, habilidades y capacidades requeridas por el puesto, se realiza una confrontación, evaluación y de elección entre los candidatos que fueron seleccionados posteriormente.

Este proceso se basa en una serie de etapas que deben de superar los candidatos interesados.

2.5.1. Etapas del Proceso de Selección

- Recepción de Solicitantes:

Inicia la selección con una visita al departamento de personal o solicitando una petición para una solicitud de empleo pero esta debe ser por escrito.

- Entrevista Preliminar:

Esta etapa ayuda a los reclutadores a excluir a las personas que no son las adecuadas o no cuentan con los conocimientos requeridos y así poder obtener la información relevante y básica de los candidatos que si son potenciales.

- Formas de Solicitud y/o Currículo:

En esta etapa se analizan las solicitudes o currículos de los solicitantes, sus empleos anteriores, escolaridad y otras fuentes, para poder determinar las habilidades, características y el rendimiento previo del candidato.

Se debe de tener mucho cuidado a la hora de seleccionar a los candidatos con base a los datos de su rendimiento en antiguos puestos: motivos de salida, frecuencia de cambios de empleo, ascensos y su historial de salarios.

- Pruebas de Empleo:

En esta se obtiene información objetiva y que es relevante sobre los aspirantes al empleo para poder hacer así una comparación entre ellos. Son dispositivos que se encargan de evaluar la coincidencia y similitudes entre los candidatos y los requisitos del puesto.

Las pruebas psicológicas, se encargan de medir la personalidad.

Las pruebas de conocimientos, son las fidedignas ya que nos brindan información más concreta sobre los conocimientos que tiene cada candidato.

Las pruebas de desempeño, se encargan de medir la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo que aspiran a realizar.

- Entrevistas:

El propósito de esta fase es para explicar a profundidad el puesto de trabajo, las funciones, objetivos y actividades que el candidato estaría desempeñando en el puesto, los requisitos indispensables, conocer los conocimientos que posee, las competencias que tiene, su sueldo actual, expectativa económica, entre otras.

También se debe de contestar todas las dudas que tiene los candidatos sobre el puesto y la empresa.

- Investigación de la Historia anterior:

La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencias de los candidatos que están en el proceso de reclutamiento.

Consta de tres categorías de referencias: personales, académica y de empleos anteriores. Se debe ser minucioso en la comprobación de las referencias, la fuente más utilizada es la de los empleos anteriores ya que estos pueden dar la información más objetiva.

- Selección Preliminar en el Departamento de Personal:

En esta parte se hace una validación de los puntos anteriores que son: la información de las pruebas de empleo, la entrevista, la verificación de las referencias obtenidas y así se define quien es el candidato más apto para el puesto.

- Selección Final por el Supervisor o Jefe de la vacante:

Se acostumbra que el jefe de la vacante realice una última entrevista a los candidatos previamente seleccionados por el departamento de recursos humanos. Todo esto se realiza ya que el jefe puede evaluar mejor la parte de aptitudes técnicas de los candidatos y que tenga participación en la decisión final de la selección, ya que la persona contratada será su subordinado o colaborador de trabajo.

- Examen Médico:

Después de pasar todas las etapas anteriores, en muchas empresas necesitan un examen médico, para determinar la ilegitimidad del candidato para seguro de vida familiar, de gastos médicos mayores y de invalidez. También se realiza este examen para verificar si el candidato tiene la capacidad física para poder desempeñar el puesto.

El resultado final de todas estas etapas, nos brinda al candidato o candidatos que serán contratados.

Se puede concluir que el proceso de selección es de vital importancia para una empresa ya que de ella se evalúa al final del día, si se realizó todo el proceso de manera adecuada y si las decisiones que se tomaron fueron las idóneas percatándonos que el candidato contratado por la empresa sea el que le podrá brindar a la organización calidad y valor agregado a su puesto y funciones.

2.6. Contratación

Según (Cámara de Diputados) la Ley Federal del Trabajo en su artículo 20, menciona que se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

(Werther & Davis , 2000) Señalan que el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado.

(Reyes Ponce, 1998) Concluyó que una vez que se tomó la decisión de aceptar al candidato y el puesto que deberá dedicársele, se tiene la necesidad de complementar sus datos, para poder integrar su expediente de trabajo.

Algunos de los documentos que deben de conservarse del candidato para dicho expediente son: referencias laborales, pruebas psicométricas, examen médico, etc.

La contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador, la duración de su contrato puede ser por tiempo determinado o indeterminado. (Cámara de Diputados) Como lo señala la ley federal del trabajo en su artículo 35, las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Por último el contrato debe ser firmado por el Director General de la organización, el responsable directo y el trabajador.

2.7. Outsourcing

(Aguilar, 2005) El outsourcing tuvo origen en Estados Unidos alrededor del año 1940, llegando masivamente a nuestro continente a inicios de los años 90'.

(Robertson & Rothery, 2001) Mencionan que para el Director General Ferry de Kraker de la International Federation of Purchasing and Materials Management, “el outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores”

Según (Giraldo, 1998), el outsourcing es contratar y delegar a una empresa uno o más procesos de la suya.

Entonces el outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la empresa que tiene una extensión de los negocios de la misma pero que cuenta con su propia administración y es contratada para que opere una función que no se realiza o se realizaba dentro de la empresa.

(Naranjo, 2012), concluyó que en México un 76% de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), considera el servicio de outsourcing como una opción viable hacer de sus negocios más competitivos, por lo cual una de cada cuatro empresas de este tipo contrata a su personal por medio de un tercero.

(Naranjo, 2012), realizó una entrevista acerca del tema a Margarita Bárcenas, directora de la Licenciatura en Administración y Estrategia de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a lo cual comentó: “En definitiva, el outsourcing es un servicio recomendable para las pymes, sobre todo porque muchos empresarios no tienen un conocimiento profundo sobre cómo y a quién contratar, pues al dedicarse a la operación de sus negocios no saben en qué

instrumentos apoyarse para identificar al candidato que mejor se adapte a la cultura de organización y al perfil que buscan”

(García, 2015) Con base a la información del Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI) en el estado de Nuevo León, uno de cada cinco trabajadores fue contratado por medio de outsourcing, logrando así posicionarse como la entidad líder en este tipo de prácticas.

Y es por eso que muchas empresas recurren a este servicio debido a que cuando están en expansión, un arranque o apertura de una nueva sucursal o planta, cuentan con puestos que tienen un alto nivel de rotación y/o cuando carecen de un área de recursos humanos que se encargue del proceso.

Las empresas de outsourcing ayudan a las empresas a tener un equipo de trabajo más productivo y especializado en su área, por lo cual es una gran ventaja competitiva.

2.8. Sistema Nacional de Competencias (CONOCER)

Con base en él (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, México, 2010).

El Sistema Nacional de Competencias (CONOCER), es un instrumento del Gobierno Federal que en base en al fortalecimiento de las competencias de las personas contribuye a tener una mayor competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México.

Cada vez existen mercados globalizados y estos se deben de enfrentar con el mayor éxito posible por lo cual México necesita tener mejores y más competentes empresarios, trabajadores y servidores públicos, facilitándole los mecanismos para las organizaciones, e instituciones públicas y privadas.

México está en el lugar 51 de una lista de 138 países de acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial de 2016-2017. Tener competitividad en el país nos ayuda a poder tener una economía más sólida, es por eso que el Sistema

Nacional de Competencia es de vital importancia ya que nos apoya a elevar el nivel de competitividad en el país.

El sistema Nacional de Competencias está dividido en 3 niveles:

Sector Laboral:

1. Congreso del Trabajo
2. Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos
3. Confederación de Trabajadores de México

Sector Empresarial:

1. Consejo Coordinador Empresarial
2. Confederación Patronal de la República Mexicana
3. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

Sector Gobierno:

1. Secretaría de Educación Pública
2. Secretaría de Trabajo y Previsión Social
3. Secretaría de Economía
4. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
5. Secretaría de Turismo
6. Secretaría de Energía

2.9. Descripción del Estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo

Este estándar está dirigido a personas que deban contar con los conocimientos, habilidades, destrezas y actividades justas para desempeñarse en el área de recursos humanos, en funciones específicas de reclutamiento y selección de personal tanto operativo como administrativo, en base a las necesidades de la empresa solicitante, para lo que se necesita realizar las siguientes funciones: Analizar el puesto y diseñar la estrategia para atraer a los candidatos en tiempo y forma; realizar la difusión del puesto en bolsas de trabajo y otras fuentes de reclutamiento; entrevistar a los candidatos; operar el sistema de evaluaciones; verificar referencias laborales y personales, y por último notificar los resultados del proceso de reclutamiento y selección a los solicitantes.

Este estándar de competencias tiene como comité de gestión por competencias a los siguientes integrantes: Manpower Group México y Centroamérica, División de Negocios de la Universidad del Valle de México, Business Unit Solutions México y Centroamérica y Desarrollo Organizacional México y Centro América.

Teniendo una certificación en el Sistema Nacional de Competencias contribuyes a mejorar tu desarrollo tanto profesional como personal. Obtienes mayores oportunidades para poder competir en el mercado laboral que esta tan competitivo, exigente y complejo hoy en día, ya que las empresas están requiriendo de trabajadores con experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas ya certificadas que les permitan cumplir exitosamente con las funciones que se les pidan.

Para poder certificarte en este estándar de competencia existen cuatro certificadores acreditados que son: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal Empresarial A.C, Universidad Tecnológica de Tijuana, MANPOWER S.A DE C.V y la Universidad Tecnológica de Salamanca.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación, es de carácter descriptivo, ya que solo hace un análisis comparativo de la forma en que la empresa Socios Organizados de Reclutamiento realiza su proceso de reclutamiento y selección de personal y el estándar de competencias EC0306 “Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo, con la finalidad de proponer una mejora al sistema que actualmente lleva a cabo esta empresa.

Por lo que se procederá a describir el proceso que utiliza la empresa así como el que utiliza el estándar de competencias presentándolo en un cuadro comparativo y posteriormente presentar el análisis de las ventajas y desventajas que en cada uno de los procesos presentan para poder así presentar una propuesta a la empresa en estudio.

3.1. Estudio de Caso de la Empresa Socios Organizados de Reclutamiento

La empresa Socios Organizados de Reclutamiento tiene problemas en la manera de llevar su proceso de reclutamiento y selección de candidatos, ya que sus reclutadores hacen el proceso de manera empírica y dependiendo de la experiencia que han tenido en sus empleos anteriores. Por lo cual se han tenido que cubrir garantías por que el trabajador no tuvo el rendimiento esperado dentro de la empresa, renuncias porque el puesto ofrecido no era el esperado o por falta de compatibilidad con la organización. Todo esto por no realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección para encontrar a la persona apta y con las características que el puesto está demandando.

Por lo cual se propone realizar una estandarización de procesos con base en el estándar de competencias EC0306 “Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo.”

Para implementar esta estandarización se debe de verificar el proceso de reclutamiento que está actualmente vigente en la empresa. El cuál es el siguiente:

3.1.1 Envío de perfil de puesto al cliente

Inicialmente la empresa Socios Organizados de Reclutamiento procede a enviarles a los clientes que están solicitando el servicio dos formatos para poder proceder con el proceso, los cuales son los siguientes:

- Formato de cliente contratante: En este formato se pone la información del cliente que está solicitando el servicio de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento. Como lo son: nombre de la empresa, giro de la empresa y principal actividad, razón social, dirección, contacto, teléfono, correo y RFC.
- Formato de perfil de puesto: El formato contiene toda la información que se necesita para conocer a profundidad el puesto a contratar. Incluye lo siguiente: nombre del puesto, objetivos del puesto, responsabilidades específicas, puesto al que reporta, número de personas que le reportan, funciones internas con las que mantiene relaciones, entidades externas con las que mantiene relaciones, áreas de experiencia requeridas (años, indispensable o deseable), conocimiento técnicos o certificaciones requeridas para desempeñar el puesto adecuadamente, manejo de lenguajes de sistemas, manejo de equipos y/o maquinaria, días y horarios de trabajo. También contiene información requerida del candidato como por ejemplo: edad, sexo, estado civil, religión, escolaridad, escuela específica del egresado, carrera deseada, idiomas, cambio de residencia, apoyo para cambio de residencia, porcentaje de tiempo que requiere viajar. También contiene la oferta económica que se le ofrecerá al candidato y con qué frecuencia y como se hará el pago, además de las prestaciones que se le ofrecerán ya sean de ley o superiores.

3.1.2. Verificación del perfil con el cliente

En esta fase del proceso se hace una reunión con el cliente contratante para corroborar los datos que llenaron previamente en el formato de perfil de puesto, una vez que se le informa a la empresa que tienen una vacante por cubrir. Esto se hace con el fin de que no se tengan dudas en cuanto a las características, habilidades, conocimientos, experiencia, herramientas tecnológicas, sueldo a ofrecer, prestaciones, grado escolar, idiomas y/o requerimientos mínimos que necesita la posición.

3.1.3. Publicar vacantes en las diferentes bolsas de trabajo

Una vez que se tiene claro cuál es el puesto a cubrir, lo siguiente es publicar la vacante en las diferentes bolsas de trabajo a las cuales tiene acceso la empresa. Las cuales son: OCC Mundial, LinkedIn, Indeed, Computrabajo y la página interna de la empresa (integrach). También tiene convenio con bolsas de Universidades las cuales son: Instituto Tecnológico de Monterrey y Universidad de Monterrey.

3.1.4. Filtrar currículos de candidatos que aplicaron

La empresa les da prioridad a los candidatos que se postularon en cualquiera de las bolsas de trabajo o de universidades. Por lo tanto se hace una revisión de los currículos de cada candidato para poder seleccionar a los que cumplen con las características deseadas.

3.1.5. Hacer búsqueda de candidatos viables en las bolsas de trabajo

En caso que ninguno de los candidatos que se postularon fueran viables para el puesto, se recurre a la búsqueda de candidatos en las bolsas de trabajo antes mencionadas, normalmente la búsqueda se centra en OCC Mundial y por medio de LinkedIn.

3.1.6. Realizar entrevista telefónica

Cuando se tienen a cierto número de candidatos potenciales y con base a su currículum o información en línea, se procede a realizar una entrevista telefónica en la cual se le informa al candidato a cerca de la empresa que está solicitando el puesto, el objetivo que tiene el puesto, las actividades que se realizarían además del sueldo y prestaciones a ofrecer. Si, el candidato está interesado en participar en el proceso de selección se le hacen preguntas en cuanto a su experiencia en el área, los motivos de salida de sus últimos empleos, su nivel de escolaridad, su nivel de inglés en caso de ser requerido, todo esto con base en su currículum o su experiencia laboral. Además se le cuestiona el por qué motivo estuviera interesado en el puesto, sueldo actual y cuál sería su expectativa económica.

En dado caso que el candidato no cumpla con la experiencia requerida o su sueldo expectativa de sueldo estuviera por encima de la ofertada por el cliente, se le informa que no cumple con al 100% con el perfil pero que se conservaran sus datos para futuras oportunidades laborales.

3.1.7. Agendar entrevistas presenciales

Cuando se tienen a los candidatos seleccionados, se procede a citarlos a una entrevista presencial en las oficinas de Socios Organizados de Reclutamiento. Se pacta con el candidato el día y el horario en el cual pudieran acudir a la entrevista. Se les comenta que les estará llegando un correo electrónico con la información correspondiente de la vacante, la dirección de la empresa, croquis de la empresa, el día y el honorario para la entrevista y el nombre la reclutadora que lo atenderá. Se agenda la entrevista por medio de Outlook donde se agenda también la sala de entrevistas.

3.1.8. Aplicar psicometría correspondiente (Hum&Select)

Se le notifica al candidato que dentro del mismo correo electrónico para agendar la entrevista presencial se le enviara una batería de pruebas psicométricas que deberá de llenar antes de acudir a la entrevista presencial.

Se les envía las pruebas psicométricas a los candidatos por medio del software Hum&Select el cual contiene pruebas como Cleaver, Kostick, LIFO, Terman, Raven EG, Raven EA, Kolb, Moss y el Zavic. Dependiendo del puesto era el tipo de Batería que se le mandaba a cada candidato.

3.1.9. Realizar entrevistas presenciales

El siguiente paso consta de realizar las entrevistas presenciales, en este punto los reclutadores recaban la información del candidato con base al formato de entrevista presencial ya establecido por la empresa.

Los reclutadores deben de comenzar la entrevista presentándose y dando una breve explicación de la empresa, además de proporcionar la información detallada del puesto al cual están aplicando.

Posteriormente recaban la información personal del candidato y prosiguen a recabar la información y experiencia de sus empleos anteriores, así como su último sueldo, crecimiento profesional a lo largo del tiempo y sus motivos de salida de los empleos.

3.1.10. Retroalimentación con cliente

Se debe de tener informado al cliente de cómo va el proceso de reclutamiento para ver si el puesto que está buscando existe en el mercado, si el sueldo que se ofrece esta acorde a lo que pide el mercado, si se están encontrando candidatos interesados.

Todo esto con el fin de mostrarle el trabajo realizado y en dado caso de no tener candidatos interesados, que el cliente se dé cuenta de cómo está el mercado y se abra a ver candidatos que no cuenten al 100% con su requerimiento pero cuenten con potencial.

3.1.11. Seleccionar de candidatos

Los reclutadores hacen una evaluación de todas las entrevistas presenciales realizadas y se toma una decisión de cuales candidatos se le enviaran al cliente. Se deben de enviar 3 candidatos para completar la terna, ya que el cliente necesita ver opciones para poder tomar una decisión.

3.1.12. Formatear currículos de candidatos seleccionados

En la empresa Socios Organizados de Reclutamiento realizan un formato especial para presentar a sus candidatos con los clientes en este formato incluyen su información personal, foto del candidato en caso de tenerlo en su currículo, cumplimiento de puntos críticos, hacen un pequeño resumen de la experiencia laboral relevante para el puesto, se hace un análisis de sus pruebas psicométricas y por último se pone la percepción actual del candidato y su expectativa económica.

3.1.13. Enviar terna al cliente

Una vez que se tiene la información de los candidatos se envía al cliente contratante para que pueda revisar su información.

3.1.14. Presentar terna al cliente

Se procura hacer una llamada telefónica con el cliente contratante para poder presentarles a los candidatos y decirles cuáles son sus habilidades, área de

experiencia, conocimientos y las fortalezas que lo hacen un candidato apto para ocupar el puesto. Esto con el fin de poder venderles mejor a los candidatos.

3.1.15. Referencias Laborales

A los candidatos que quedan como finalistas, se les piden los teléfonos de sus ex jefes directos y/o cartas de recomendación de sus últimos dos empleos.

Se procede a marcar a las empresas y solicitar referencias laborales con base al formato desarrollado por la empresa donde incluye las fechas de ingreso y baja del candidato, puesto ocupado, motivo de la separación, capacidad de desempeño, responsabilidad y honradez, capacidad de aprendizaje, relación con subordinados, relación con superiores, reacción ante situaciones problemáticas, si lo volverían a contratar y comentarios de su trabajo realizado.

3.1.16. Agendar entrevistas con cliente

Se agendan las entrevistas con el cliente, en base al día y horarios de disponibilidad del cliente. Se les informa a los candidatos de la entrevista con el cliente contratante y se les envía por correo la confirmación además de anexarle la dirección de la empresa, croquis de la empresa, el nombre de la persona que lo atenderá y pedirle que le lleve su currículum impreso.

3.1.17. Cierre de vacante

El proceso con el cliente termina cuando ellos realizan la oferta laboral, el candidato acepta la propuesta y la empresa realiza la contratación.

3.1.18. Agradecimiento candidatos que asistieron a entrevista presencial

A los candidatos que quedaron como finalistas en el proceso, se les manda un correo de agradecimiento, diciéndoles que la vacante se cubrió que ellos no fueron los

candidatos seleccionados, pero se les considerará para futuras y se les agradece el tiempo invertido a la vacante.

3.2. Proceso de Reclutamiento y Selección con base al estándar de competencia EC0306

Citando al (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, México, 2010), el proceso de reclutamiento y selección con base al estándar de competencia EC0306 es el siguiente:

3.2.1. Realizar el análisis del puesto vacante:

1.-Visitando las instalaciones en las que laborará el candidato:

- Solicitando al cliente / usuario solicitante una reseña acerca de la historia, misión, visión, valores, ubicación, tamaño, dispersión, funciones, giro y productos/servicio de la empresa / área en la que se desempeñará el candidato
- Haciendo un recorrido por las instalaciones en las que laborarán los candidatos,
- Solicitando el reglamento interno de trabajo del cliente / usuario solicitante para entregarlo al candidato y
- Solicitando información al cliente / usuario sobre la disposición de espacios, horarios de alimentos y descansos, estacionamiento para el empleado, zonas de alimentos y esparcimiento, equipamiento de sanitarios, reglamento y beneficios.

2. Analiza el puesto a reclutar:

- Definiendo el tipo de puesto a reclutar,
- Corroborando la frecuencia con la que se presenta el requerimiento por parte del cliente / usuario de cubrir ese puesto,
- Especificando las habilidades, conocimientos, estudios, experiencia laboral y demográficos requeridos para el puesto.

3. Diseña la estrategia para atraer a los candidatos necesarios para cubrir la vacante en tiempo y en forma:

- Traslado de los posibles candidatos de la cartera a un registro específico para el puesto solicitado
- Verificando los sueldos de acuerdo a los requerimientos del puesto para publicarlos con la vacante
- Verificando la disponibilidad de candidatos ya registrados en la base de datos ya sea electrónica / CVs / solicitudes de empleo físicos.
- Realizando la búsqueda en fuentes de reclutamiento de acuerdo al tipo de puesto, ya sea operativo / industrial / administrativo / especializado / profesional.

3.2.2. Realizar la difusión de la vacante en bolsas de trabajo especializadas y otras fuentes de reclutamiento.

1. Identifica las fuentes y medios de reclutamiento que va a utilizar:

- Señalando el tipo de la vacante a reclutar,
- Clasificando las fuentes y medios de reclutamiento de acuerdo a la descripción de puesto de la vacante y del usuario solicitante / cliente,
- Determinando aquellas de acuerdo al tipo de vacante a reclutar y
- Publicando la vacante en los medios de reclutamiento tanto propios de la empresa como medios externos.

2. Realiza búsqueda de personas en las fuentes de reclutamiento:

- Con los requisitos de la descripción de puesto de la vacante
- Considerando tanto fuentes de reclutamiento propias de la empresa como externas
- Considerando bolsas de trabajo especializadas en el tipo de vacante / industria a la que se dedica el cliente / usuario solicitante

3.2.3. Entrevistar a los Candidatos

1. Programa las entrevistas

- Señalando a los candidatos que cuentan con los requisitos especificados en la descripción de puesto y responsabilidades,
- Citando por teléfono y/o correo electrónico a los candidatos para las entrevistas,
- Solicitando al candidato que envíe por correo electrónico su CV antes de la entrevista,
- Visitando el lugar donde se llevará a cabo la entrevista con anticipación para revisar que esté limpio, ordenado y presentable y
- Preparando el guión de la entrevista con anticipación de acuerdo a la experiencia, habilidades y conocimientos requeridos para el puesto para el que se está reclutando.

2. Recibe al candidato

- Presentándose a tiempo a cada entrevista con vestimenta formal y aspecto aseado y profesional
- Presentándose a la entrevista preparado con el registro del empleado y el guion de la entrevista
- Presentándose por nombre e invitándolo a sentarse

3.- Realiza entrevista a los candidatos

- Aclarando con el candidato que la información a tratar es confidencial
- Cotejando verbalmente con el candidato la información que proporcionó en el registro

- Explicando al candidato el propósito de la entrevista • Haciendo las preguntas de acuerdo al guion de la entrevista
- Evitando desviaciones y distracciones del propósito de la entrevista
- Revisando la congruencia de fechas y hechos reflejados en el registro del empleado
- Manteniendo el interés y promoviendo respuestas concretas, certeras y sin evasivas
- Haciendo preguntas para la vacante utilizando la información del registro del empleado / del documento fuente de los datos del candidato
- Realizando las anotaciones sobre el registro del candidato, el CV / el reporte de entrevista

4.-Explica al candidato los pasos del proceso

- Comunicando al candidato, las razones por las que no continuará con este proceso de selección, e indicarle que mantendrá en la cartera para futuras vacantes
- Resguardando el CV y registro del candidato no seleccionado como parte de la cartera de candidatos • Comunicando al candidato, en caso de que cumpla con lo requerido para la vacante, que continuará en el proceso de selección y cuáles son los siguientes filtros

3.2.4. Operar el sistema de evaluaciones relacionadas con la vacante a reclutar

1. Envía por correo electrónico las evaluaciones requeridas en la descripción de puesto

- Ingresando al sistema de evaluaciones con usuario y contraseña
- Corroborando en la descripción de puesto las evaluaciones requeridas y/o competencias necesarias y deseables a evaluar

- Seleccionando en el sistema las evaluaciones indicadas para las competencias que se señalan en la descripción de puesto
- Detallando en el correo electrónico las instrucciones para llevar a cabo las evaluaciones en línea
- Corroborando que el candidato terminó las evaluaciones

2. Verifica la compatibilidad de los candidatos evaluados con la descripción de puesto de la vacante para la que se está reclutando

- Generando el reporte de resultados automatizado desde el sistema de evaluaciones
- Leyendo la interpretación de los resultados que el sistema genera
- Comparando los resultados con los requerimientos de desarrollo de competencias de la descripción de puestos
- Seleccionando de acuerdo con estos resultados a los candidatos que continuarán en el proceso de selección
- Notificando a los candidatos que continuarán en el proceso acerca del proceso a seguir.

3.2.5. Verificar las referencias personales y laborales de los candidatos

1. Verifica las referencias personales y laborales de los candidatos que realizaron evaluaciones

- Llamando por teléfono a las personas indicadas por parte del candidato como referencias personales y profesionales,
- Preguntando a las referencias acerca del tiempo que tienen de conocer al candidato,
- Solicitando a las referencias que indiquen las cualidades que posee el candidato y

- Preguntando a las referencias profesionales acerca de los logros y responsabilidades referidos por el candidato en su CV.

3.2.6. Notificar los resultados del proceso de reclutamiento y selección al cliente/ usuario solicitante

1. Retroalimenta a los candidatos que no continuarán con el proceso:

- Solicitando al cliente/usuario retroalimentación acerca de los candidatos no seleccionados,
- Contactando por teléfono/correo electrónico a los candidatos no seleccionados,
- Agradeciendo su participación en el proceso de selección,
- Comentar que la vacante fue cerrada
- Resguardando su información como parte de la cartera para otras vacantes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Tabla 1: Comparativo entre el Proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento y Estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo

Proceso de Reclutamiento y Selección de Socios Organizados de Reclutamiento	Estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo
1.-Envío del perfil de puesto al cliente	1.- Realizar el análisis del puesto vacante 1.1.- Visitando las instalaciones en las que laborará el candidato. 1.2.- Analiza el puesto a reclutar 1.3.- Diseña la estrategia para atraer a los candidatos necesarios para cubrir la vacante en tiempo y forma
2.-Verificación del perfil con el cliente	2.- Realizar la difusión de la vacante en bolsas de trabajo especializadas y otras fuentes de reclutamiento. 2.1.- Identifica las fuentes y medios de reclutamiento que va a utilizar 2.2.- Realiza búsqueda de personas en las fuentes de reclutamiento
3.-Publicar vacantes en las diferentes bolsas de trabajo	3.- Entrevistar a los candidatos 3.1.- Programa las entrevistas 3.2.- Recibe al candidato 3.3.- Realiza entrevista al candidato 3.4.- Explica al candidato los pasos del proceso
4.-Filtrar currículos de candidatos que aplicaron	4.- Operar el sistema de evaluaciones relacionadas con la vacante a reclutar. 4.1.- Envía por correo electrónico las evaluaciones requeridas en la descripción de puesto 4.2.- Verifica la compatibilidad de los candidatos evaluados con la descripción de puesto de la vacante para la que se está reclutando
5.-Hacer búsqueda de candidatos viables en las bolsas de trabajo	5.-Verificar las referencias laborales y personales de los candidatos

	5.1.- Verifica las referencias personales y laborales de los candidatos que realizaron evaluaciones
6.-Realizar entrevista telefónica	6.-Notificar a los resultados del proceso de reclutamiento y selección del cliente/usuario solicitante 6.1.- Retroalimenta a los candidatos que no continuarán en el proceso
7.-Agenda de entrevista presenciales	
8.-Aplicar psicometría correspondiente (Hum&Select)	
9.-Realizar entrevistas presenciales	
10.-Retroalimentación con cliente	
11.-Selección de candidatos	
12.-Formatear currículos de candidatos seleccionados	
13.-Enviar terna al cliente	
14.-Presentar terna al cliente	
15.-Agendar entrevistas con cliente	
16.-Referencias Laborales	
17.-Cierre de vacante	
18.- Agradecimiento a candidatos que asistieron a entrevista presencial	

Después de analizar tanto el proceso de la empresa Socios Organizados de Reclutamiento y el Estándar EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo, lo que la empresa debería de hacer con base al estándar EC0306 es lo siguiente:

1.- Realizar el análisis del puesto vacante

En el estándar EC0306, nos marca que debemos de realizar una visita a las instalaciones en la que laborará el candidato, analizar el puesto a reclutar, eso implica que se debe definir las funciones y objetivos del puesto, corroborar con qué frecuencia se presenta el requerimiento por parte del cliente y hacer la especificación

de habilidades, conocimiento, estudios, experiencia laboral y demográficos que el puesto necesita. Además de diseñar la estrategia para atraer a los candidatos necesarios para cubrir la vacante en tiempo y forma, lo que se lograría trasladando a los candidatos a una cartera con registro específico, verificando los requerimientos de sueldo antes de publicarlos en las diferentes bolsas de empleo, verificando la disponibilidad que tienen los candidatos que ya se encuentran en la base de datos y realizando la búsqueda en las diferentes fuentes de reclutamiento.

Si la empresa realizará este punto de la manera como lo tiene el estándar lograría conocer más a fondo a la empresa para poder tener más herramientas e información las condiciones laborales que tendrá el candidato, la historia de la empresa, sus posibilidades de crecimiento en el mercado y también lograría diseñar una estrategia para poder llegar a los candidatos óptimos para el puesto, revisando principalmente en cartera existente y así poder evitar con esto retrabajos y gastos monetarios innecesarios, y no solo enviar al cliente contratante los formatos de perfil de puesto y de cliente para que ellos lo puedan llenar a su criterio y evitando así la verificación del perfil con el cliente porque al ir a las instalaciones obtienes la información de primera mano del jefe contratante del puesto, haciendo que el proceso no se entorpezca y sea más efectivo obteniendo la información dentro la visita.

2.- Realizar la difusión de la vacante en bolsas de trabajo especializadas y otras fuentes de reclutamiento

Primero se debe de identificar las fuentes y medios de reclutamiento que se va a utilizar, señalando que tipo de la vacante es la que se va a reclutar, si es una vacante operativa o administrativa.

Se hace una evaluación de la descripción del puesto y del cliente para clasificar las fuentes y medio de reclutamiento a utilizar en proceso y posteriormente a esto ya se hace la publicación de la vacante en los medios de reclutamiento internos y externos a los cuales la empresa tenga acceso.

Actualmente la empresa no realiza este análisis para publicar las vacantes, una vez teniendo la descripción del puesto se publica la vacante en las bolsas de trabajo que contratan o son de manera gratuita, pero si se llevara a cabo este análisis se podría reducir los costos de publicación en las bolsas de trabajo.

Después nos marca el estándar que debemos de realizar la búsqueda de personas en las fuentes de reclutamiento, considerando los requisitos que nos solicitan en la descripción de puesto vacante, considerando las fuentes de reclutamiento que están al alcance de la empresa tanto internas como externas y considerando bolsas de trabajo especializadas en el tipo de vacante que se está solicitando.

La empresa realiza ciertos pasos en el proceso que no incluye el estándar que considero si es benéfico para la empresa seguir manteniendo, antes de empezar a realizar la búsqueda de candidatos hace un filtro con base a la información de su currículo a los candidatos que aplicaron a la vacante por medio de las fuentes de reclutamiento.

Posteriormente, hacen la búsqueda de candidatos viables por medio de las bolsas de trabajo que maneja la empresa que son OCC, Computrabajo o LinkedIn, se hace la selección de candidatos por medio de currículo.

Después de tener los candidatos potencialmente viables de la búsqueda y de los que se postularon a la vacante, se hace una entrevista telefónica que nos ayuda a obtener información relevante del candidato que no podemos tener solamente con el currículo. Al realizar esto los reclutadores evitan realizar una entrevista que sea de manera presencial de aproximadamente una hora y que al final de la entrevista el candidato no sea viable, esto es benéfico para la empresa ya que les generaría un ahorro tanto de recursos materiales, físicos y monetarios, además de tener mayor asertividad en la selección de los candidatos que pasaran a la entrevista presencial, ya que estos tendrán mayor posibilidad de ser viables para el puesto en cuestión.

3.- Entrevistar a los candidatos

En este paso es donde se programa las entrevistas y se hace la selección de los candidatos que cuentan con los requisitos específicos en la descripción de puesto y responsabilidades. Se cita a los candidatos para la entrevista ya sea telefónicamente o por correo enviándoles la toda la información necesaria para poder acudir a la entrevista además de solicitarle al candidato su currículum para tenerlo antes de su cita.

Posteriormente se visita con anticipación el lugar donde se llevara a cabo la entrevista verificando que este se encuentre limpio, ordenado y presentable para ser utilizado, actualmente la empresa no está haciendo este paso del proceso del estándar y se han tenido inconformidades y/o quejas por parte de los candidatos de las salas sucias, o retrasos en las entrevistas por no haber salas disponibles dejando una mala imagen a la empresa y falta de profesionalismo.

Además se debe de preparar el guión de la entrevista con anticipación de acuerdo a la experiencia, habilidades y conocimientos requeridos para el puesto para el que se está reclutando.

El estándar también menciona que se debe de recibir al candidato a tiempo a cada entrevista luciendo vestimenta formal, aspecto aseado y profesional, estar preparado con el registro del empleado y el guión de la entrevista. Deberá presentarse el reclutador por su nombre e invitarlo a sentarse, generando con esto una buena impresión al candidato de sus empleados, considerándolos una empresa comprometida y formal en su función productiva.

Al empezar a realizar la entrevista a los candidatos, el primero punto a tratar en ella es comentarle que la información que se tratara es confidencial, explicándole al candidato el propósito de la entrevista, hacer las preguntas de acuerdo al guión de la entrevista, evitar las desviaciones y distracciones, haciendo revisión de fechas y hechos reflejados en currículum del candidato corroborando que tengan congruencia, manteniendo el interés del candidato y promoviendo que sus respuestas sean concretas, certeras y sin evasivas, haciendo preguntas para la vacante utilizando la

información de su currículum e ir haciendo las anotaciones correspondientes en el formato de entrevista presencial que utiliza la empresa.

También se le informa al candidato los pasos que se llevarán a cabo en el proceso, comunicando al candidato las razones por las cuales no podrá seguir en el proceso de selección y mencionarle se mantendrá en cartera para futuras oportunidades, resguardando su currículum como parte de candidato no seleccionado o mencionarle que en caso de que cumpla con lo requerido para la vacante continuará en el proceso de selección y mencionarle cuales serían los siguientes filtros.

Haciendo el proceso de entrevista como lo marca el estándar de competencia le da la formalidad que le hace falta a la empresa Socios Organizados de Reclutamiento ya que los reclutadores de dicha empresa hacen la entrevista de manera empírica o con base a los conocimientos de sus empleos anteriores, dejando de lado algunos puntos importantes a la hora de realizar la entrevista en cuanto a cómo se debe de recibir al candidato y de la manera correcta de cómo se debe de realizar la entrevista, aclarando y cotejando la información del puesto y candidato. Además de explicar al candidato los pasos del proceso y haciendo esto se evita que los candidatos se hagan falsas expectativas para el puesto a cubrir y pudieran estar mandando mensajes y llamadas diarias para saber cómo va el proceso de reclutamiento.

4.- Operar el sistema de evaluaciones relacionadas con la vacante a reclutar

El estándar nos marca que se deben de enviar por correo electrónico las evaluaciones requeridas de acuerdo al perfil del puesto. Se revisa contra la descripción de puesto, las evaluaciones que se requieren y las competencias deseadas para el candidato.

También se deben seleccionar en el sistema las evaluaciones indicadas para las competencias que se requieren en la descripción de puesto, detallar en el correo electrónico las instrucciones para llevar a cabo las evaluaciones en línea y corroborar que el candidato concluyera las evaluaciones.

Se verifica la compatibilidad de los candidatos evaluados con la descripción de puesto de la vacante para la que se está reclutando, se genera el reporte automatizado desde el sistema de evaluaciones, se lee la interpretación que el mismo sistema genera, se compara la información con los requerimientos de desarrollo de competencias de la descripción de puestos, se selecciona de acuerdo a esto a los candidatos que continuarán en el proceso de selección y se notifica a los candidatos que continuaran en el proceso a seguir.

En la empresa Socios Organizados de Reclutamiento las evaluaciones se envían en el mismo correo donde se incluyen los datos para la entrevista y se les informa a los candidatos viables que tienen 48 horas para contestar las pruebas que como marca el estándar deben ser las requeridas de acuerdo al perfil, se les menciona que de preferencia deben de concluir las evaluaciones antes de la entrevista. Esto se realiza así ya que los resultados de la evaluación se utilizan en la entrevista para poder evaluar y observar el comportamiento del candidato contra sus resultados y la interpretación que realizan los reclutadores además de leer los resultados que arroja el sistema automáticamente, ellos mismos hacen una interpretación manual ya que tener conocimiento en las pruebas psicométricas puede ser de gran ayuda para poder encontrar a la persona adecuada para el puesto que cumpla con las competencias requeridas para el puesto. La empresa tiene licencia en el software Hum&Select y eso les permite por un año hacer un sinfín de claves para cada candidato sin algún costo extra, por lo tanto no genera gasto.

Los reclutadores están capacitados ya que tomaron un curso en la interpretación de pruebas psicométricas “Explotando la Psicometría” que abarca las pruebas de Cleaver, Kostick, LIFO, Terman, Raven EG, Raven EA, Kolb, Moss y Zavic

Por lo tanto considero que la empresa Socios Organizados de Reclutamiento realiza este paso del proceso correctamente ya que genera más ventajas el tener la psicometría del candidato posteriormente para poder hacer un comparativo entre sus resultados y su comportamiento y respuestas con base a la psicometría. Teniendo así una disminución de tiempo en el proceso y si se tuviera alguna duda de alguno de sus

resultados se puede indagar más sobre ello ya que tienes al candidato a tu disposición en el momento de la entrevista.

5.- Verificar las referencias personales y laborales de los candidatos

El estándar de competencias nos marca que después de operar el sistema de evaluaciones con la vacante a reclutar, se debe de verificar las referencias tanto personales como laborales de los candidatos que realizaron las evaluaciones y serían los viables para el puesto. Estas referencias son proporcionadas por el candidato.

Se les realiza una llamada telefónica preguntándoles acerca del tiempo de conocerlo, las cualidades que posee y de ser laborales se les pregunta acerca de sus logros y las responsabilidades referidos por el candidato en el currículum.

Como lo marca el estándar de la empresa se realizan llamadas telefónicas principalmente a los que fueron los jefes directos de los candidatos para poder obtener la información requerida de primera mano ya que conocen el desempeño de los candidatos en su estancia laboral.

Sin embargo la empresa realiza otros puntos a este que son de vital importancia para que su proceso pueda fluir de mejor manera.

Cuando se tienen a los candidatos seleccionados se realiza un formateo de currículum que les permite poner lo mejor de los candidatos tanto de su carrera profesional, logros y un pequeño resumen de las evaluaciones psicométricas que se les aplica a los candidatos, ya que no se les envía los resultados de las evaluaciones a los clientes porque muchos de ellos no tienen conocimiento en la interpretación de la psicometría y muchas veces tienen mal entender la información o hacer una interpretación errónea siendo esto poco beneficioso para el candidato y para la empresa.

Antes de enviar la terna los reclutadores deben de agendar con el cliente una llamada telefónica para poder presentarles a cada candidato, pero el realizar este

punto es una pérdida de tiempo y esfuerzo tanto del cliente como para los reclutadores ya que toda esa información relevante de logros, experiencia en el área de interés, conocimientos, habilidades, etc. están ubicados en el formateo de currículum que posteriormente se les envía.

6.- Notificar los resultados del proceso de reclutamiento y selección al cliente/usuario solicitante.

En este punto, se debe de enviar la información de los candidatos al cliente y el estándar nos menciona que debemos de tener retroalimentación del cliente para saber quiénes son los candidatos no seleccionados y poder contactarlos por teléfono o correo electrónico agradeciéndoles por su participación y mencionándoles que la vacante fue cerrada. Además de comentarle que se resguardara su información en cartera para otras vacantes.

En este punto posterior a enviar la información de los candidatos al cliente se les agenda una entrevista presencial con los candidatos elegidos conforme a la disponibilidad del usuario contratante, para que puedan conocerlos y validar las competencias que los reclutadores percibieron en la entrevista, para poder hacer una elección del candidato finalista para el puesto a cubrir.

CONCLUSIÓN

Basándonos en la información de los procesos que maneja la empresa Socios Organizados de Reclutamiento, podemos concluir que por ser una pequeña y mediana empresa cuentan con un reclutamiento informal, sus reclutadores realizan el proceso de manera empírica o por la experiencia y conocimientos obtenidos de empleos anteriores.

Se podría mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa si se tuviera conocimiento sobre estándares laborales y tener una estandarización de los procesos con base a un estándar diseñado y avalado por organizaciones e instituciones certificadas y expertos en este proceso.

Certificando a los empleados en el estándar obtendría un mejor desarrollo de sus funciones y se lograría así una mayor competitividad en el mercado.

Debe de entenderse que por sí solo el estándar de competencia no garantiza el éxito de la empresa si sus colaboradores no están comprometidos con ella, sino que posteriormente de ser evaluados y acreditados por el organismo certificador deben de implementar en su trabajo diario las funciones que fueron marcadas y evaluadas para mostrar su competencia en reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo.

La empresa cuenta con mucha competencia tanto en el estado como en el exterior de la República por lo cual tener a sus empleados certificados en el estándar les generaría beneficios tanto de productividad, monetarios y de tiempo. Además de brindarles sus clientes una ventaja competitiva que no muchas empresas del giro poseen en la actualidad.

RECOMENDACIONES

Que la empresa implementara el estándar de competencia para realizar su reclutamiento pero sin dejar de lado algunos de los pasos que ellos manejan y le dan valor agregado a su proceso de reclutamiento como lo es realizar la entrevista telefónica a los candidatos ya sean postulantes o por medio de búsqueda, enviar las evaluaciones previo a tener la entrevista presencial para poder tener más información del candidato, realizar el formateo de currículum que le brinda al cliente mucho más información relevante del candidato como sus logros profesionales, conocimientos, área de experiencia y el resumen de las evaluaciones realizadas por Socios Organizados de Reclutamiento.

Haciendo esto podría tener una función productiva más eficaz y eficiente, además de poner su valor agregado en el mercado facilitándoles la selección del candidato finalista para la empresa.

También posteriormente de la certificación de los reclutadores de la empresa deberían de establecer como requisito para la contratación de nuevo personal, que estos cuenten con la certificación del estándar de competencia EC0306 Reclutamiento y Selección de Personal Operativo y Administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, México.* (2010). Obtenido de <http://www.conocer.gob.mx>
- Una pesadilla. Cuando contratas al incorrecto.* (10 de Mayo de 2016). Obtenido de El Universal:
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2016/05/10/una-pesadilla-cuando-contratas-al-incorrecto>
- Aguilar, C. (2005). *Gerencia.* Obtenido de ¿Outsourcing o Subcontratación?:
<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2345>
- Cámara de Diputados.* (s.f.). Obtenido de
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos : Enfoque Latinoamericano .* México: Pearson.
- García, D. (12 de Agosto de 2015). *Milenio.* Obtenido de
http://www.milenio.com/region/outsourcing-contrataciones-trabajadores_0_571743018.html
- Giraldo, O. (1998). Outsourcing. *Revista Sistemas No. 75, 67.*
- Lloyd, B. L., & Rue, L. W. (1983). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones.* México: Nueva editorial Interamericana.
- Naranjo, F. (7 de Septiembre de 2012). *El Economista.* Obtenido de
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/07/outsourcing-mejora-calidad-rh>
- Reyes Ponce, A. (1998). *Administración de Personal, Relaciones Humanas.* México: Editorial Limusa.
- Robertson, I., & Rothery, B. (2001). *Outsourcing. La Subcontratación.* Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal. Fundamentos.* México: Thomson.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1997). *OUTSOURCING. La subcontratación.* Limusa.
- Ruíz, S. (1 de Abril de 2016). *Ventrevista.* Obtenido de
<https://www.ventrevista.com/blog/?p=181>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y de Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Formato de Perfil de Puesto Información del Cliente

Nombre del Cliente	
Giro de la empresa y principal actividad	
Razón Social	
Dirección	
Contacto	
Teléfono	
Correo Electrónico	
RFC	

Información del Candidato

Edad			
Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	
Estado Civil	Casado <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Indistinto <input type="checkbox"/>
Religión			
Escolaridad	Mínimo	Deseable	
	Estudios universitarios <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	
Carrera			
Escuela específica del egresado			
Idiomas	Lenguaje	% de Dominio	
	Inglés <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>
Cambio de Residencia	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Apoyo para cambio de residencia	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Porcentaje de tiempo que requiere viajar	Esporádico <input type="checkbox"/>	Ocasional <input type="checkbox"/>	
	Frecuente <input type="checkbox"/>	Constante <input type="checkbox"/>	

Puntos críticos del perfil. Enumerar 5 en orden de importancia (1 más importante)

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| () Idiomas | () Ciudad de origen |
| () Experiencia en el giro | () Edad |
| () Experiencia en el área | () Rango de sueldo |
| () Experiencia en la función | () Experiencia en extranjero |
| () Nivel de puesto | () Otro: _____ |

- () Estudios Académicos () Otro: _____
- () Universidad () Otro: _____

Oferta económica al Candidato

Frecuencia de Pago	Semanal	Quincenal	Mensual
Tipo de contrato	Honorario	Nómina	Cooperativa
Forma de Pago	Efectivo	Cheque	Depósito

	\$	%	Frecuencia
Sueldo Base			
Sueldo Variable			
Comisiones			
Bonos			

Prestaciones en dinero:

	\$	%
Aguinaldo:		
Vacaciones:		
Prima vacacional:		
Fondo de ahorro:		
Despensa:		
Gasolina:		
Otras:		

Prestaciones en especie:	
Otras prestaciones:	

(SGMM, Seg Vida,
Auto)

--

Aplica para puesto de Ventas

Cuánto se espera que el candidato gane mensualmente incluyendo sueldo base, comisiones y bonos para que sea considerado productivo para su empresa.	\$ _____
Cuáles deben ser las necesidades económicas mensuales del candidato?	\$ _____

Información de atractividad de candidatos

Industria/Empresa de donde le gustaría que viniera	
Industria/Empresa de donde NO le gustaría que viniera	
¿Interesan candidatos de empresas de la competencia?, cuáles son éstas?	
¿Consideraría candidatos que hayan tenido un sueldo más alto en el pasado?	

¿Consideraría candidatos que hayan sido empresarios?	
¿Existe algún examen técnico que requiera se aplique?	

Información del Puesto

Nombre del Puesto			
Nueva Creación <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sustitución de persona actual			
Ubicación del Puesto			
Objetivo del Puesto <i>En caso de existir precisar objetivo, métrica y meta.</i>	Objetivo	Indicador	Meta
Responsabilidades Específicas			
Puesto al que reporta			
Número de personas que le reportan	Directamente	Indirectamente	
Funciones internas			

<p>con quien mantiene relaciones</p> <p><i>Ej. Ventas, Contabilidad, etc.</i></p>				
<p>Entidades externas con quien mantiene relaciones</p> <p><i>Ej. Clientes, Proveedores, Entidades de Gobierno.</i></p>				
<p>Experiencia</p> <p><i>Marque con el número de años de experiencia requeridos en cada área y marque con un "x" si es deseable o indispensable</i></p>	<p>Área de Experiencia</p>	<p>Años</p>	<p>Indispensable</p>	<p>Deseable</p>
<p>Conocimientos técnicos y/o certificaciones requeridos para desarrollar el puesto adecuadamente</p> <p><i>Ej. Finanzas corporativas, Costeo estándar, etc.</i></p>				
<p>Habilidades requeridas para desarrollar el puesto adecuadamente</p> <p><i>Ej. Excelente en relaciones, facilidad</i></p>				

<i>de palabra, formal en el trato, etc.</i>	
Manejo de Lenguajes de Sistemas	
Manejo de Equipos y/o maquinaria	
Otros Rubros Importantes	
Días y horarios de trabajo	L a V <input type="text"/> L a V - S <input type="text"/>

Formato de Entrevista Presencial

Fecha entrevista: _____ Fuente: _____ Aplicó: _____
HH: _____ Recom: _____

Datos personales

Nombre candidato: _____ Fecha de Nacimiento: _____

_____ Edad: _____ Originario: _____ Tiempo viviendo en la ciudad: _____
_____ Razón por la que vive aquí: _____

Dirección: _____

Religión: _____ Auto: _____ Edo civil: _____ Cuánto tiempo casad@: _____

Tiene novi@ _____ Planes de matrimonio: _____

Vive con: _____ A qué se dedica espos(): _____

A qué se dedica papá: _____ A qué se dedica mamá: _____

Hij()s: _____

Edades: _____ Ocupación: _____ Plan de tener hijos: _____

Herman(os) _____ Ocupación: _____

Estudios:

Carrera: _____ titulado/pasante/trunco Grad(/) Universidad: _____

_____ Maestría: _____ titulado/pasante/trunco Grad(/) Universidad: _____

Intercambios(mm/aaaa): _____

Areas de interés: _____ Financiamiento de sus estudios: _____

Al final de la entrevista:

Dominio del idioma inglés: _____

TOEFL/otro: _____

Dominio de otros idiomas:

Disponibilidad para viajar: _____ Disponibilidad de cambio de residencia:

Fortalezas: _____

Áreas de oportunidad:

Herramientas tecnológicas: _____

Hobbies o pasatiempos:

Expectativa profesional:

Expectativa económica:

Motivo por el cual está buscando un nuevo empleo, o motivo por el cual participaría en este proceso? _____

Otros procesos activos actualmente?

Disp para dejar su trabajo: _____ Vacaciones/viajes personales programados:

Experiencia laboral:

Empleo anterior: Empresa: _____ Fecha inicio

_____/_____/_____/_____/_____/_____/ Fecha fin: _____/_____/_____

Giro de la empresa: _____ # de empleados: _____

Puesto del candidato:

Jefe inmediato: _____ Puesto:

personas que le reportaban directos: _____

Puestos: _____

personas que le reportaban indirectos: _____

Puestos: _____

Responsabilidades: _____

Logros:

Indicadores:

Ultimo sueldo y prestaciones: (¿nominal o libre?)

Motivo de salida:

Empleo anterior: Empresa: _____ Fecha inicio _____ / Fecha fin: _____ /

Giro de la empresa: _____ # de empleados:

Puesto del candidato:

Jefe inmediato: _____ Puesto:

personas que le reportaban directos: _____

Puestos: _____

personas que le reportaban indirectos: _____

Puestos: _____

Responsabilidades: _____

Logros:

Indicadores:

Ultimo sueldo y prestaciones: (¿nominal o libre?)

Motivo de salida:

Ejemplo de formateo de Currículo

Presentado por Socios Organizados de Reclutamiento

EVALUACION DEL CANDIDATO: BLANCA NELLY GONZALEZ LOZANO



INFORMACION PERSONAL

Fecha de nacimiento: 30/07/1975 Estado civil: Divorciada Dirección: Col. Loma Larga, Monterrey, N.L.

CUMPLIMIENTO DE PUNTOS CRITICOS

EXPERIENCIA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	EXPERIENCIA EN CAPACITACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL	EXPERIENCIA EN NOMINAS	EXPERIENCIA EN COMPENSACION	EXPERIENCIA EN RELACIONES LABORALES	INGLES
10 años	15 años	2 años solo manejo la Pre nomina	3 años	6 años	85%

EXPERIENCIA LABORAL RELEVANTE PARA EL PUESTO

Blanca Nelly actualmente se encuentra laborando para X100, empresa de telecomunicación, dedicada a dar servicios de internet a empresas. Apoyando en el área administrativa, inventarios y responsabilidad social. Anteriormente estuvo laborando para ABL de México, empresa dedicada a la manufactura de iluminación, donde se desempeñó como Líder de RH, realizo el desarrollo de plan de certificaciones y elaboración de cursos, sale de la empresa por reajuste de personal. Anteriormente laboro para HARSCO, empresa que da servicio a las acereras, estuvo como Gerente de RH, tuvo a cargo al coordinador de nóminas, especialista de relaciones laborales, especialista de RH, capacitación y desarrollo organizacional. Manejo la parte de desarrollo organizacional, evaluaciones desempeño, responsabilidad social, reducción de tiempos extras en la operaciones, reclutamiento y selección, logro reducir 60% en tiempos de captura en sistema de nóminas de 12 días a 6 días, además logro reducir a cero las demandas laborales, sale de la empresa por liquidación. También laboro para GE, en la división de iluminación, como Jefe de RH, tuvo a cargo dos reclutadores. Era la responsable del reclutamiento y selección de todos los niveles, además de la inducción, eventos, revista interna, control presupuesto del área, perfiles de puestos, sale de la empresa por mejor oportunidad laboral. También laboro para COTEMAR, empresa que da servicio a las plataformas de Pemex. Estuvo laborando como Jefe de Planeación y Desarrollo, tenía a su cargo

cuatro practicantes, dos personas de reclutamiento y selección y dos personas para capacitación y desarrollo, era la responsable de la planeación y desarrollo, comunicación, planes de carrera, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección. Implemento y diseño una encuesta para mejorar el clima laboral.

Se considera una persona con fuertes habilidades en Desarrollo Organizacional, Capacitación, Planeación Estratégica, Reclutamiento y Selección, Compensación, además de ser una persona organizada y analítica. Busca laborar en una empresa que le ofrezca crecimiento y desarrollo de profesional. Cuenta con disponibilidad de tres semanas para dejar su trabajo actual.

PERSONALIDAD DEL CANDIDATO

Blanca Nelly tiene confianza, se apodera del liderazgo. Se tiene tanta confianza que no compite con sus subordinados, sino que se siente en libertad de ayudarlos. Establece buenas relaciones, muy cordiales y sinceras con las personas. Es abierta a nuevas ideas y entusiasta acerca del cambio. Tiende a ser abierta y franca con las personas. Tiende a desmenuzar el conflicto más que a ignorarlo o evitarlo.

ESTILO GERENCIAL

Le gusta estar a cargo, asumir el mando y el control. Es rápida para actuar y correr riesgos. Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de los demás. Se posesiona de una oportunidad cuando la ve.

Ansiosa por responder cuando se le pide ayuda. Sensibilidad a las necesidades de los demás. Interés por el desarrollo de sus colaboradores. Gran énfasis en el compromiso personal y la calidad de trabajo. Actitudes de cooperación y ayuda.

COMPORTAMIENTO

Actúa de una manera directa y positiva ante la oposición. Es una persona fuerte que toma una posición y lucha por mantenerla. Tiende a ser lógica, crítica e incisiva en sus enfoques hacia la obtención de metas.

INTELIGENCIA, HABILIDADES Y COMPETENCIAS

CI: 117, Alto

Habilidades sobresalientes: Atención, Vocabulario, Organización.

Competencias sobresalientes: Juicio, Análisis de problemas, Toma de decisiones, Liderazgo, Planeación y organización, Enfoque a resultados, Delegación, Comunicación, Inteligencia emocional, Seguimiento y control, Tolerancia a la presión.

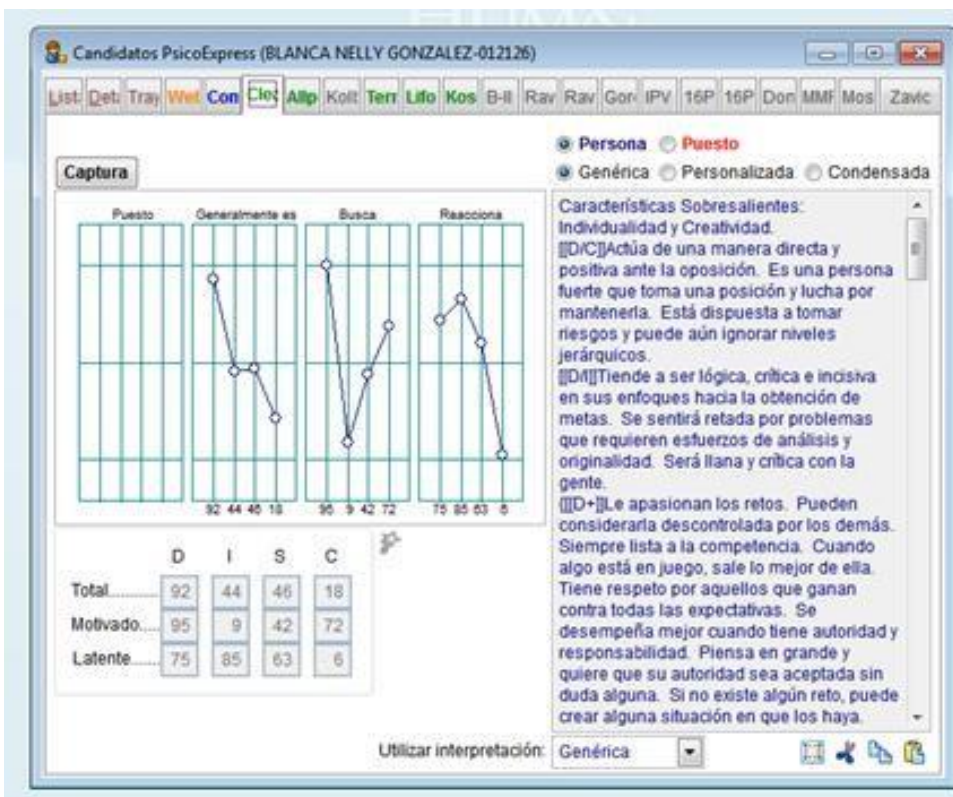
SUELDO ACTUAL Y EXPECTATIVA DE SUELDO

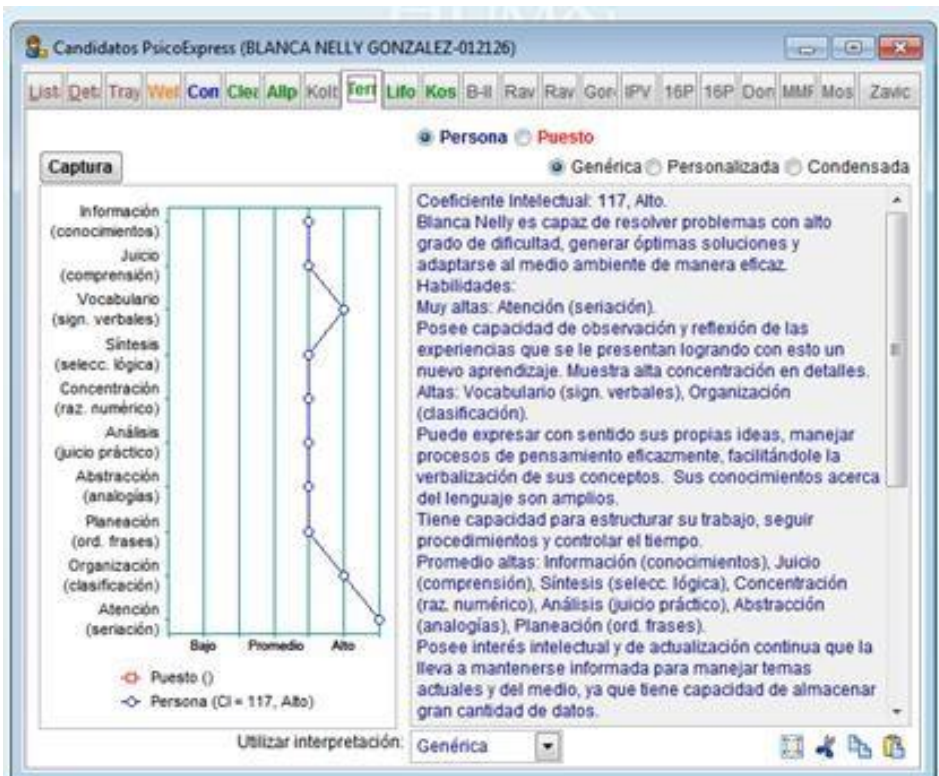
Su nivel de compensación actual es de \$30,000 libres más prestaciones de ley.

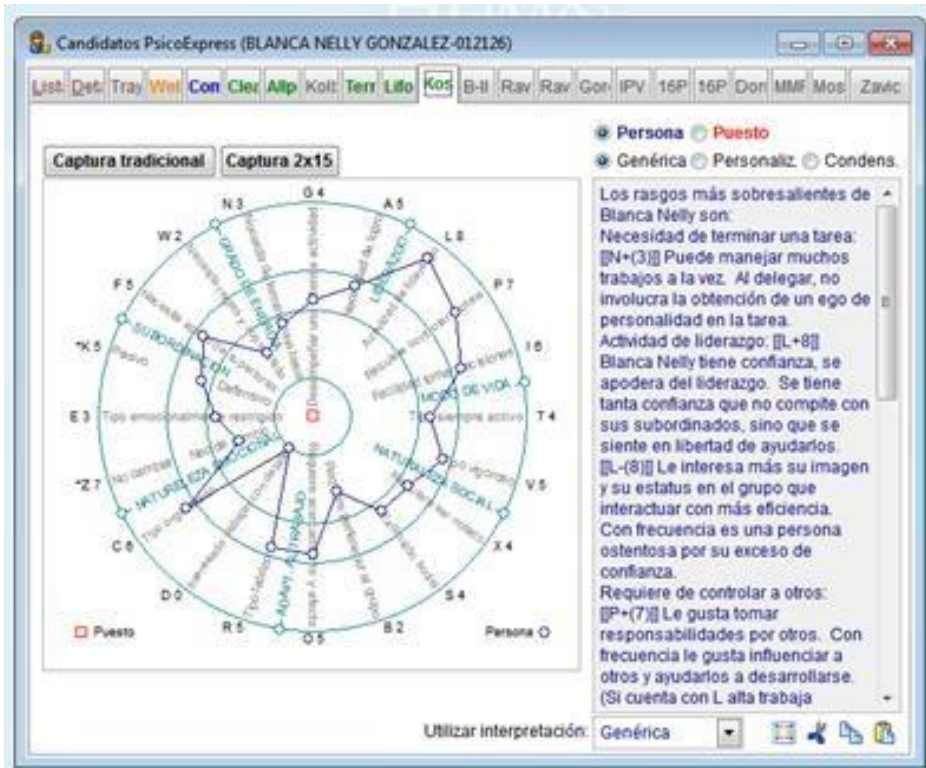
Ejemplo de Psicometría

Candidatos PsicoExpress

Folio	Aplicación	A. Paterno	A. Materno	Nombre	Pruebas aplicadas
011661	01/07/2015	SALAZAR	DE LEON	BLANCA JUDITH	Civr,Trmn,Lifo,Kst
007375	16/10/2013	VARGAS	BECERRA	BLANCA JUDITH	Civr,Trmn,Kstk,Cc
001836	28/02/2011	ZAPATA	YAVERINO	BLANCA JUDITH	Civr,Comp
001877	16/03/2011	ZAPATA	YEVERINO	BLANCA JUDITH	Civr,Comp
003451	13/02/2012	BRIONES	TREVIÑO	BLANCA LILIA	Civr,Kstk,Comp
009855	05/11/2014	RODRIGUEZ	ALVARES	BLANCA LILIA	Civr,Trmn,Lifo,Kst
011864	20/07/2015	SALDAÑA	DIAZ	BLANCA LILIA	Civr,Alip,Trmn,Lifc
001799	16/02/2011	CHAPA	TUERINA	BLANCA LILIAN	Civr,Alip,Trmn,Lifc
012396	17/09/2015	MUÑIZ	LARA	BLANCA MARICELA	Civr,Alip,Trmn,Lifc
002289	10/06/2011	GALVAM	GUTIERREZ	BLANCA MARISOL	Civr,Comp
005808	08/03/2013	ALVAREZ	BELMARES	BLANCA NELLY	Civr,Kstk,Comp
012126	19/08/2015	GONZALEZ	LOZANO	BLANCA NELLY	Civr,Alip,Trmn,Lifc
012187	26/08/2015	MAZCORRO	PEREZ	BLANCA NELLY	Civr,Alip,Trmn,Lifc
001847	03/03/2011	JARAMILLO	LOPEZ	BLANCA ODILA	Civr,Kolb,Trmn,Ks
006845	27/08/2013	SAUCEDO	HERNANDEZ	BLANCA VERONICA	Civr,Kstk,Comp
006479	14/06/2013	GONZALEZ	GARCIA DE LA PAZ	BRANDO ERNESTO	Civr,Alip,Trmn,Lifc
012122	18/08/2015	SEGOVIA	CAMARILLO	BRANDOM ELIUD	Civr,Trmn,Lifo,Kst
010745	10/03/2015	PEREZ	IRACHETA	BRANDON ALBERTO	Civr,Trmn,Kstk,Cc
009846	04/11/2014	MALDONADO	LARA	BRANDON ENRIQUE	Civr,Trmn,Kstk,Cc
012273	03/09/2015	MORENO	MARTINEZ	BRANDON HERNAN	
009547	23/09/2014	REYES	GONZALEZ	BRAULIO ALBERTO	Civr,Trmn,Kstk,Cc
006743	13/08/2013	GONZALEZ	MORIN	BRAYAN AGUSTIN	Civr,Bta2,Grdn,Co
012354	10/09/2015	LOAIZA	GARCIA	BRAYANT ALEJANDR	Civr,Alip,Trmn,Lifc
009405	27/08/2014	BORREGO	MEDRANO	BRENDA	Civr,Trmn,Kstk,Cc







Referencias Laborales

Candidato _____ Fecha: _____
 Puesto _____
 Postulante: _____

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa	_____
Proporciona Referencias	_____
Puesto (RH y/o Jefe Inmediato)	_____
Teléfono	_____

REFERENCIAS LABORALES

F.INGRESO	_____
F.BAJA	_____
PUEST OCUPADO	_____
MOTIVO SEPARACIÓN	_____

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR
CAPACIDAD DE DESEMPEÑO			
RESPONSABILIDAD Y HONRADEZ			
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE			
RELACION CON SUBORDINADOS			
RELACION CON SUPERIORES			
REACCION ANTE SITUACIONES PROBLEMATICAS			
LO VOLVERIA A CONTRATAR:			
COMENTARIOS :			