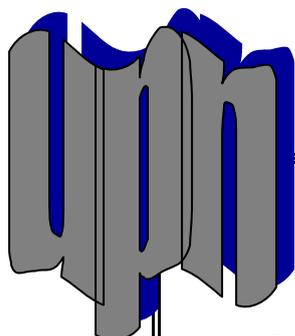


**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

---

---



**LAS CONSULTORÍAS COMO MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS E  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A:  
VALLEJO VILLAFUERTE ROCÍO**

**ASESOR: Profesor. GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO.**

**MÉXICO, D.F., ABRIL DEL 2004.**

**AL PERDÓN, GUÍA, ENSEÑANZA, MADUREZ, SABIDURÍA, EJEMPLO Y  
TERNURA QUE ES DIOS:**

Por mis brazos perfectos, cuando hay tantos mutilados.

Por mis ojos sin ningún defecto, cuando hay tantos sin luz.

Por mi voz que canta, cuando tantos enmudecen.

Por mis manos que trabajan, cuando muchos mendigan.

Por tener un hogar para regresar, cuando hay tanta gente que no tiene a donde ir.

Por sonreír, cuando otros viven llorando.

Amar, cuando otros seres odian.

Vivir, cuando hay tantos que mueren antes de nacer.

**PERO SOBRE TODO, TENER POCO QUE  
PEDIRTE Y TANTO QUE AGRADECERTE.**

**A LA SABIDURÍA Y PERSEVERANCIA REUNIDOS EN UN SOLO SER:  
MI PADRE MANUEL VALLEJO CAZAREZ.**

Aunque no estás presente en estos momentos de mi vida importantes, siempre estas a mi lado, pues llevo inmersos valores en mi personalidad y carácter que me hacen recordarte a cada instante, porque me enseñaste que todo proyecto que se emprende en la vida debe realizarse con responsabilidad, interés, resistencia hasta su culminación.

Porque no se debe dejar al olvido metas establecidas, debido a que son parte de los sueños de nuestra existencia y mientras existan éstos nunca se perderán los ánimos de vivir, porque son un gran motivo de esperanza y realización.

Cada día que compartimos juntos sin decir una sola palabra aprendí a poner en práctica tus principios, a ser entregada en todo lo que realizo, pero sin perder el rumbo de mi realidad, a lograr mi realización y disfrutarlo, pero no perdiendo la sencillez.

**GRACIAS.**

**A LA FORTALEZA Y ESPERANZA DE VIDA ENCARNADA EN MI MADRE: MARÍA LUISA VILLAFUERTE ARÉVALO.**

Porque con hechos fijas las pautas a seguir del rumbo de mi vida personal y profesional, tu fortaleza interna me mostró que no hay que derrumbarse ante ninguna barrera.

En tu lucha diaria para brindarnos lo mejor, hizo que mi llama interna fuera cada vez más sólida y grande para alcanzar las metas que para muchos seres son inalcanzables.

Tu bondad y amor maternal, fijaron en mi la visión y entrega de mi ser de forma pura y sin malicia, para compartir con mis semejantes y a tomarle sentido a la vida porque hay un sin fin de cosas por realizar y descubrir.

**TE LO AGRADEZCO.**

**PARA MI SEGUNDO PADRE: MI TÍO JORGE VILLAFUERTE ARÉVALO.**

Porque siempre estuviste pendiente de las necesidades desde la niñez hasta el presente y brindarnos una infancia feliz llena de amor, apoyo y alegría.

Por enseñarnos a ser responsables no importando la edad ni el momento de la vida y que cada fase de ésta, tiene su tiempo para recibir sus frutos.

Por ser tan paciente en todas tus enseñanzas, porque nos llevabas de la mano en cada momento.

**CON MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO.**

**A LA TERNURA, COMPROMISO Y APOYO PERSONIFICADOS POR MIS HERMANOS:**

**VICTORIA OLIMPIA VALLEJO VILLAFUERTE.**

Con tu fortaleza y esmero por mantener unida la familia, por darme el ejemplo que en esta vida todo lo que se desea se puede lograr con esfuerzo y esmero.

**MARIA LUISA VALLEJO VILLAFUERTE.**

Por tu apoyo, franqueza y guía cuando en varias fases de mi vida necesitaba de un hombro para hablar y desahogarme.

**ANGEL MANUEL VALLEJO VILLAFUERTE.**

Con tu alegría y voluntad para hacer frente a cada situación difícil, sin darte cuenta me dabas esperanza para continuar.

**DE CORAZÓN, MIL GRACIAS.**

**A LA RESPONSABILIDAD Y PERSISTENCIA REFLEJADOS EN MI  
COMPAÑERO DE VIDA: JOSÉ LUIS GARCÍA MARTÍNEZ.**

Al compartir nuestra vida juntos, aprendí que una de las virtudes de los seres humanos es la responsabilidad, que representa un elemento importante de la disciplina para llegar a la meta final de cada proyecto.

El interés por realizar cada actividad por sencilla que sea, da la pauta a pequeños logros que nos llenan de confianza y voluntad para seguir construyendo nuestro propio destino y fijar el camino de nuestro futuro.

La importancia y la confianza que le brindas a cada persona reflejan la sencillez y cordura de tu alma poniendo límites a la soberbia.

**ETERNAMENTE AGRADECIDA.**

**A LA ACCION EJEMPLIFICADA EN COMPROMISO MI ASESOR DE  
TESIS Y PROFESOR: GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO.**

Gracias por confiar y brindarme la oportunidad de emprender juntos este trabajo con interés y compromiso.

Por su dedicación en tiempo y esfuerzo en la orientación de cada capítulo, canalizándolos hacia investigaciones acertadas y actualizadas.

Por su compromiso y empeño como Profesor en la Universidad así como Director de Tesis en dar seguimiento a cada fase del trabajo, sin interrupción.

**MI MÁS PROFUNDO RESPETO.**

**A MIS AMIGOS:**

Por todos los momentos compartidos durante y después de la carrera, por apoyarme y comprenderme en los momentos difíciles de cada etapa de mi vida, por confiar y permitirme ser parte importante de su círculo de amistades.

**A LA UPN**

Por todos los conocimientos y valores generados durante mi formación profesional a través de mis profesores, haciendo de mi una persona más segura, capaz, disciplinada, organizada, comprometida y llena de herramientas para hacer frente a cualquier situación en cada momento y en todas las áreas de mi vida (personal, laboral y profesional).

**GRACIAS.**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12

### CAPÍTULO PRIMERO MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.1	Reclutamiento.....	16
1.2	Entrevista.....	19
1.3	Selección de Personal.....	22

### CAPÍTULO SEGUNDO PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.1.	Fases del Reclutamiento.....	26
2.2	Tipos de Entrevista.....	39
2.3	Fases de Selección de Personal .....	44

### CAPÍTULO TERCERO LAS CONSULTORÍAS COMO MEDIOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.1	¿Qué son las Consultorías?.....	65
3.2 Tipos de Consultorías.		
3.2.1	Adecco.....	66
3.2.2	Manpower. ....	69
3.2.3	Kelly Services.....	76
3.2.4	Ejecutivos en Reclutamiento.....	79

3.3 Formas y Medios para el Proceso de Reclutamiento y Personal.	Selección de
3.3.1 Formas de Operación de las Consultorías .....	81
3.3.2 Medios del Proceso de Reclutamiento.	
3.3.2.1 Online Career Center Mundial (OCC Mundial) .....	97
3.3.2.1.1. Funcionamiento con las Consultorías .....	102
3.3.2.1.2. Funcionamiento con los Candidatos .....	108
3.3.2.1 Universidades .....	114
3.3.2.2 Periódico .....	117
3.3.2.3 Delegaciones .....	120
3.4 Ventajas y Desventajas de los Medios de Reclutamiento .....	122
<b>CONCLUSIONES</b> .....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	137

## **INTRODUCCIÓN**

¿Cómo será el mundo del mañana en el Área de Recursos Humanos?, ¿Qué futuro nos espera con los cambios tecnológicos de comunicación del siglo actual?, ¿Qué exigencias imperará el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?, ¿De qué sirve conocer la operatividad en el Mercado Laboral?, ¿Se podrá hacer algo al respecto?, son algunas preguntas que muchos autores sobre Recursos Humanos se hicieron para promover y crear innovaciones en métodos y técnicas sobre el área de personal derivada de las necesidades de ir de la mano de los cambios en los estratos tecnológicos, productivos y educativos.

El futuro nos incita para indagar y conocer la estructura de operación para hacer algo al respecto, es decir, manipularlo a conveniencia de nuestros intereses y que no nos tome por sorpresa sin poder hacerle frente, para ello se tuvo la necesidad de investigar los antecedentes que se tienen en diversas teorías sobre el tema en mención y así hacer la previsión, planeación, programación, control y seguimiento de nuevos sistemas de recursos humanos.

Una de las finalidades de este trabajo es lograr crear una compilación sobre fuentes, medios y avances tecnológicos utilizados en la actualidad en las áreas de Personal como soluciones integrales para eficientar el Proceso de Reclutamiento y Selección en Factor Humano y de ahí que se puedan derivar mejoras en tales procesos para el bien en el mercado laboral.

El presente documento está integrado por tres capítulos, el primero pone de manifiesto el Marco Teórico Conceptual de la Administración de Personal definiéndose los términos Reclutamiento, Entrevista y Selección de Personal desde visiones diferentes.

Desde sus inicios estos autores determinaron que era imprescindible definir los conceptos de cada fase que interviene en la contratación de candidatos, con la finalidad de hacer la diferenciación de cada una de ellas, por tal razón el primer capítulo de esta investigación no dista de tal intención, en virtud de que los usuarios interesados en ella, conozcan desde diversos y variados puntos de vista lo que significan estos términos, para ello fue indispensable recurrir a diversas bibliografías (Administración de Personal de Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos de Arias Galicia, Fernando; Administración de Colegios y Universidades de American Council on Education; La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio de Ciscar, Concepción, etc) que tratan éstos aspectos y definir de manera más integral lo que connota cada concepto.

En el segundo capítulo se abordan los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas e Instituciones Educativas, haciéndose referencia a las Fases de Reclutamiento, Tipos de Entrevista y Fases de Selección de Personal desde las vertientes educativa y genérica de profesiones.

Cada fase empleada en el sistema integral de la contratación de personal es un punto clave para conocer los aspectos personales, laborales, profesionales, familiares y educativos de cada aspirante que puede llegar a ser miembro de las compañías, por tal razón es razonable no dar menor o mayor importancia a cada uno de ellos, pues son mecanismos que coadyuvan a la toma de decisiones de contratación y si alguno de ellos es omitido, el rompecabezas perdería la visión global, por este motivo en la segunda sección de este trabajo se describen algunos procesos de reclutamiento y selección desde dos panoramas, uno en el ámbito profesional general y el otro en la educación y establecer procesos que vinculen y rescaten elementos que difieren en ambas áreas.

El tercer capítulo hace hincapié a cerca de las Consultorías como Medios para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de las Empresas e Instituciones Educativas, señalando el concepto de consultorías, tipos de éstas, así como las formas y medios utilizados para su proceso de reclutamiento y selección de aspirantes, el funcionamiento con las consultorías y los candidatos de los medios modernos (Online Career Center, Universidades, Periódico) de reclutamiento actuales.

El apartado central relevante en el presente, como en cada investigación que se realiza, es la investigación de campo en función de acudir, analizar, investigar y recopilar información de las fuentes de campo, para detallar de que forma se presentan los vínculos de operación entre las consultorías, empresas de distinto giro y naturaleza incluyendo la educación, medios y técnicas de reclutamiento (OCC, Universidades, Delegaciones, Periódicos) y las fuentes de personal en la esfera laboral y si estos se dan de forma fluida sin entorpecer las funciones de las demás etapas.

Finalmente se contribuirá a mejorar los sistemas establecidos basándose en el análisis de la estructura operativa de esta investigación y determinar que factores causan estrangulamiento en la fluidez de las funciones, actividades y tareas que se realizan en el aparato administrativo de personal en el área de Reclutamiento y Selección y los métodos utilizados.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **1.1. Reclutamiento de Personal.**

Como todo trabajo debe estar fundamentado, éste lleva consigo un sustento teórico basado en distintos autores que han realizado investigaciones concernientes al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo anterior se retoman algunas propuestas, como base para entender con mayor claridad lo que tal proceso significa o implica, asimismo, para conocer los conceptos de Reclutamiento, Entrevista y Selección de Personal en diferentes áreas.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal es muy complejo por lo que se han desarrollado varias perspectivas bajo las cuales se puede analizar este tema tales perspectivas son las diversas corrientes que hay respecto a la administración de personal y que lleva inmerso el proceso de Reclutamiento, Entrevista y Selección de Personal.

De acuerdo a Chiavenato, el reclutamiento es: “Un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, básicamente es el sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección”<sup>1</sup>.

El reclutamiento “es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Best Seller Internacional. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. México 2000. 5ta. Edición. p. 208.

<sup>2</sup> Ibid. p. 238.

De esto se retoma que el autor trata el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal desde un enfoque administrativo en donde el individuo debe ser el más adecuado, apto y capaz que redunde en un beneficio para la organización.

Weither y Davis definen el reclutamiento como: “El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual después se seleccionará a los nuevos empleados”<sup>3</sup>.

Consideran que el Reclutamiento es el medio para interesar a candidatos que tengan determinadas capacidades para ocupar un puesto en la organización, su finalidad es atraer a diversa gente, de la cual posteriormente se puede elegir a la más adecuada para retener en la organización.

Estos autores parten de la perspectiva, desde el punto de vista Humanista de Recursos Humanos consideran al ser humano como el elementos más valioso de toda la organización pues dependiendo de cómo la organización obtenga, mantenga y retenga a su personal será su éxito o fracaso y éste será el determinante del bienestar de los individuos.

Ríos Szalay, Jorge, da otro enfoque, expone y define al reclutamiento: “Como la forma de atracción de los mejores de recursos humanos a través de la buena imagen de la empresa, esto en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, generalmente son a las que se presenta, debido a su propia separación, la oportunidad de escoger patrón, y cuando es así basan en gran parte su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger.

---

<sup>3</sup> Weither y Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Continental. 5ta. Edición. México 1997. p. 150.

Es también común encontrar que las empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general, por lo regular no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, ya que constantemente reciben solicitudes hechas por iniciativa propia de personas deseosas de trabajar ahí. Cuando estas empresas llegan a publicar anuncios requiriendo personal atraen más y mejores candidatos que otras organizaciones que ofrezcan el mismo puesto o equivalente en condiciones similares. Esto sin duda les permitirá hacer una mejor selección para contratar a la persona más idónea para el puesto”<sup>4</sup>.

Por lo anterior se deduce que el autor antes mencionado, al reclutamiento y selección de personal, le da un enfoque desde el punto de la imagen que pueda tener la empresa ante la ciudadanía y por lo tanto, esta imagen no necesitará de darse a conocer puesto que cuenta con un prestigio bien establecido, lo que atraerá a candidatos deseosos de pertenecer a esa distinguida empresa.

Derivado de las necesidades de personal que tenga la empresa, motiva al departamento de Personal, a través de sus agentes especializados a interesar a personal profesionalista externo de la empresa a vincularse para ser tomado en consideración para determinada posición y de acuerdo al sólido prestigio de la empresa no tiene que hacer grande labor para atraer a su personal.

A partir de éste prestigio bien establecido se puede vislumbrar y confeccionar las necesidades del perfil en el puesto, así como la estrategia a seguir en el reclutamiento para definitivamente atraer a los candidatos.

---

<sup>4</sup> Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas. Administración en las Organizaciones. Trillas. 2da. Edición. 1992. Pp. 16-17.

En el marco educativo el reclutamiento es definido como: “El sistema para brindar información que permite dar a conocer los requerimientos de cada puesto a cubrir<sup>5</sup>”.

En esta vertiente, el reclutamiento es orientado desde un punto de vista sistémico de información, pues para poder reclutar al personal docente, es necesario contar con información básica para dar a conocer este panorama a los postulantes que así lo deseen.

Rodríguez Valencia, Joaquín, define el reclutamiento como “la tarea de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante”<sup>6</sup>.

De lo anterior se define que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos de información y de divulgación que ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo para atraer a candidatos con las mejores capacidades en cualquier nivel desde obreros hasta directivos capaces de ocupar puestos y cargos dentro de la organización.

## **1.2. Entrevista.**

Chiavenato, Idalberto define a la entrevista “como la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo tanto la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Asimismo, es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador y por el otro el entrevistado”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> American Council On Education. Administración de Colegios y Universidades. Ed. Diana. México, D.F. 1970. p. 100.

<sup>6</sup> Valencia Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Editorial Thomson. 6ta. Edición. México, 2002. p. 125.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. Vid. Pp. 250-251.

En la necesidad que impera para tomar una decisión final de selección, la entrevista es un medio muy importante para llevar a cabo esta etapa final, pues de ella depende que se conozca con mayor claridad cual de los candidatos preseleccionados con semejanzas en las habilidades y aptitudes puede cubrir de manera eficiente esta vacante.

Su importancia, no es la base del proceso de selección, sino el responder si los candidatos en turno a entrevistar cumplirán adecuadamente con las funciones del puesto, además de brindar una mejor transparencia para evaluar de entre estos candidatos cuál es el más próximo a las exigencias del perfil de la posición.

Como parte del proceso de selección, la entrevista es fomentada como un instrumento de esta fase para conocer los aspectos personales, técnicos, familiares, profesionales que les brinda un panorama concreto sobre las aptitudes, habilidades, pretensiones, experiencia, para así poder hacer una buena decisión sobre los candidatos que se postulan en una vacante.

Avitia López, Fernando expresa y señala que la entrevista es “La comunicación entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones benéficas para ambas partes”<sup>8</sup>.

Como en toda actividad para el administrador (reclutador) antes de ser llevada a su funcionamiento, debe ser debidamente planeada y estructurada, para cumplir con las metas y objetivos para los cuales se establecieron, asimismo pasa con la entrevista, para que brinde buenos resultados, es necesario emplear un método de estructuración y planeación y no hacerla de forma imprevista.

---

<sup>8</sup> Avitia López, Fernando. Curso Centros de Evaluación. Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V. México, 2001. p. 4.

La entrevista es conceptualizada por Sachs Benjamín, “como la herramienta del diagnóstico, para obtener información respecto a la experiencia, la visión y las percepciones del candidato”<sup>9</sup>.

Una de las herramientas más importantes de la selección es la entrevista, pues de ello depende conocer de los candidatos información respecto a su formación, intereses económicos, valores, experiencia.

McFarland, Dalton E. “Define la entrevista como la técnica o forma de compilar información acerca de los candidatos para un trabajo”<sup>10</sup>.

Para tomar acertadas decisiones acerca de los candidatos que se postulan para determinada vacante, se necesita contar con datos personales, educativos, profesionales, salariales y para esto se debe recurrir a técnicas de exploración y la entrevista es una de ellas.

De lo anteriormente expuesto se define a la entrevista como la técnica de selección y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador debidamente planeada con la finalidad de conocer los aspectos personales, técnicos, familiares, profesionales, pretensiones, experiencia del candidato y así evaluar al candidato idóneo para el puesto.

---

<sup>9</sup> Sachs, Benjamín. Administración y Organización Educacional. Un Enfoque Conductista. Ed. El Ateneo. Buenos Aires 1972. p. 385.

<sup>10</sup> McFarland, Dalton E. Administración de Personal Teoría y Práctica. Editorial Fondo de Cultura Económica. 4ta. Edición. México, 1989. p. 341.

### **1.3. Selección de Personal.**

Chiavenato, Idalberto define a la selección como: “Es la elección del individuo idóneo para el cargo adecuado. Es escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”<sup>11</sup>.

La selección es un sistema que pone de manifiesto la importancia de mantener en equilibrio las funciones y actividades que desempeñan los empleados dentro de la organización, para seguir operando sin ningún contratiempo que ocasione tensiones entre los miembros de la empresa.

También se señala los criterios que se tienen que utilizar para una adecuada selección, ya que se deben tomar varios aspectos para encontrar al personal más idóneo, como son los físicos (estatura, peso sexo, agudeza visual); psicológicos (considera temperamento, carácter, aptitud e inteligencia) el reclutador o seleccionador debe ser objetivo, es decir, debe tomar en cuenta más los aspectos de inteligencia, aptitud, carácter y no lo subjetivo como el peso, sexo, estatura, etc.

Se puede vislumbrar que éste también retoma aspectos psicológicos, para dar mayor peso a su investigación, y así determinar cuáles son los procesos que se siguen para el buen funcionamiento del Reclutamiento y Selección de Personal.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pp. 238-239.

Weither y Davis la selección es definida de la siguiente manera: “Es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”<sup>12</sup>.

La razón de ésta definición es considerar como la fase final para saber a que persona se contratará pues en ella irán inmersas las cualidades que el candidato debe tener para el desarrollo efectivo de las actividades de un puesto.

A la Selección de personal Reyes Ponce la define: “Buscar entre los candidatos, los mejores para cada puesto”<sup>13</sup>.

Desde este punto de vista el reclutamiento, la entrevista y la selección de personal son enfocados desde la vertiente administrativa, pues enmarca estos elementos como etapas generales para la admisión dentro del proceso administrativo de personal.

En lo que corresponde a la Selección de Personal Avitia López, Fernando la identifica como “La función que permite conocer y diagnosticar las habilidades de los candidatos internos o externos para ocupar posiciones vacantes”<sup>14</sup>.

Visión que todo departamento debe contemplar para identificar las necesidades del perfil y ser comparadas con las aptitudes, actitudes y habilidades que ofrecen los postulantes dentro del mercado laboral para determinar el candidato idóneo en el puesto.

---

<sup>12</sup> Weither y Davis. Op cit. p. 180.

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op cit. p. 84.

<sup>14</sup> Avitia López, Fernando. Op. cit. p. 10.

Rodríguez Valencia, Joaquín, señala el concepto de selección como “ la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante”<sup>15</sup>.

Este autor da importancia a las habilidades de los candidatos para poder desempeñar las actividades dentro de la organización.

Retomando las bases expuestas de los diferentes autores se define a la selección como la función mediante una serie de pasos específicos que permiten conocer y diagnosticar las habilidades de candidatos externos o internos y escoger de entre éstos a los más adecuados y con las mejores capacidades, habilidades, virtudes y aptitudes para ocupar las vacantes existentes de la compañía cumpliendo así con uno de los objetivos importantes de la empresa, obtener el factor humano sin dañar el equilibrio en la operación de la empresa.

---

<sup>15</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. p. 125.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **2. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

## **2. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **2.1. Fases del Reclutamiento.**

Chiavenato deduce que “el proceso de reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, el comienzo del reclutamiento depende de la decisión de la línea, es decir el órgano de reclutamiento no tienen autoridad para efectuar ninguna actividad si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla; por lo tanto inicia con la solicitud de empleado o de personal; prosigue con los medios de reclutamiento: interno (mediante la reubicación de sus empleados) y externo (opera con candidatos que no pertenecen a la organización, mediante diferentes técnicas)”<sup>16</sup>.

1. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento es por escrito y es realizado por parte de algunas de las áreas que tiene vacante una posición y que requiere que sea cubierto, se envía al departamento de reclutamiento y selección de personal.
2. Una vez que el departamento de personal hace la recepción, este busca en sus archivos los curriculums para verificar si tiene algún candidato disponible que cubra con el perfil y si no es así debe empezar con las técnicas de reclutamiento para ser cubierto.
3. Medios de reclutamiento. Ya realizada la verificación y comprobar que no exista un candidato con estas especificaciones, se procede en búsqueda de candidatos a través de los medios de reclutamiento internos y externos.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pp. 217-225.

- a) Medios de reclutamiento internos. Se da por medio de los empleados adscritos y existentes dentro de la misma organización, que son propensos a un ascenso, de acuerdo a su trayectoria laboral, desempeño, capacidades y habilidades, para esto, es necesario realizar una serie de técnicas para comprobar que el trabajador ha de cumplir con las especificaciones del puesto y que son las adecuadas y esto se hace a través de: datos básicos que se obtienen de su expediente; aplicación de pruebas de selección (evaluaciones de desempeño, resultados de programas de entrenamiento y perfeccionamiento, examen de análisis y descripciones de cargos, examen técnico y psicológico de habilidades).
- b) Medios de reclutamiento externo. Es posible a través de candidatos reales y potenciales ajenos a la organización, que están disponibles en otras organizaciones laborando y que están en búsqueda de nuevas oportunidades y mejor remuneradas o bien candidatos que no están laborando actualmente y están en búsqueda de éste. Este proceso puede implicar técnicas de: Archivos de candidatos que se presentan de forma improvisada y que dejan sus documentos y solicitud; anuncios que son adheridos en la puerta o lugares estratégicos; contacto con otras asociaciones gremiales, a través de las instituciones educativas (Universidades, escuelas comerciales y técnicas, tecnológicos, etc); a través del contacto con otras empresas del mismo giro; a través de anuncios en periódicos y revistas, viajes de reclutamiento en otros estados para promover la vacante.

- i. Archivo de candidatos que se presentan de forma improvisada. Una de las funciones del departamento de personal es llevar a cabo la conformación de un archivo de candidatos externos que por alguna razón estos se presentan a solicitar empleo y aún cuando no exista una vacante en ese momento, el departamento debe recibir la documentación y la solicitud para conformar un banco de datos de los postulantes.
- ii. Anuncios que son adheridos en la puerta o lugares estratégicos. Es un sistema que remite rapidez de resultados, sin embargo depende de diversos factores como lugares donde haya flujo de personas, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, localización de la empresa.
- iii. Contacto con otras asociaciones gremiales. Esto no es sino la vinculación de otros gremios en su reclutamiento, pues el departamento de personal, hace una solicitud del puesto a otras asociaciones para que su departamento de personal, busque entre sus fuentes internas a los postulantes.
- iv. Instituciones educativas. Es otro tipo de fuente, que proporciona al departamento de reclutamiento y selección de personal profesionistas calificados a través de las Universidades, escuelas técnicas y comerciales, tecnológicos, etc.
- v. Contacto con otras empresas del mismo giro. Este punto tiene mucha similitud con el punto c, se envía la requisición de la vacante a otros departamentos de personal de empresas del mismo giro para que revisen su banco de datos de candidatos y se haga un intercambio.

- vi. Periódicos y revistas. Es un medio de comunicación eficiente para interesar a profesionistas o técnicos a inscribirse en el proceso de reclutamiento.
- vii. Viajes de reclutamiento en otros estados. En ocasiones cuando el mercado de recursos humanos ya ha sido explorado, los responsables del departamento de personal, se trasladan a otros estados en virtud de postular la vacante a través de anuncios, periódico y obtener su fuente de estas localidades.

Weither y Davis indican que el proceso de reclutamiento sigue los siguientes criterios <sup>17</sup>:

- I. Identificación de la vacante. El departamento de reclutamiento inicia su proceso con el conocimiento de una nueva vacante que es anunciada por el responsable del área, ya sea el Director o el Gerente y tiene que tomar nota del perfil y características que se necesita en la vacante.
- II. Planeación estratégica. Referida al plan general sobre los objetivos que se planean lograr y el rumbo de la compañía, que determinan y señala el panorama del surgimiento de nuevos puestos para que el reclutador pueda identificar qué puestos son posibles para cubrir mediante los medios internos y cuáles con los medios externos, porque hay que tomar en cuenta, que determinados puestos no tan especializados, pueden cubrirse con el mismo personal, en cambio los puestos más críticos demandan el reclutamiento externo.

---

<sup>17</sup> Vid. Weither y Davis. Op. cit. Pp. 150-170.

- III. Requisitos del puesto. Para hacer un buen reclutamiento, el encargado de realizar esta acción, debe hacer referencia a las tareas y funciones específicas que requiere la vacante, para poder determinar el perfil y así proseguir con las fases.
- IV. Políticas de la Organización. El reclutador debe seguir los lineamientos de reclutamiento enmarcados por la misma empresa, con el objeto de mantener la homogeneidad que está establecida, la uniformidad con diversas áreas, mantener y mejorar la imagen, para evitar una coalición dentro de los departamentos, personal y la misma compañía.
- V. Canales de reclutamiento Internos (programas de promoción de información sobre vacantes). Cuando se origina una vacante, el departamento de personal tiene la responsabilidad de participar en la promoción de información a todas las áreas, para fomentar la participación de aquellos empleados que cubren con el perfil y se sienten capacitados para que formen parte de ascensos y soliciten el puesto. Lo mismo sucede con personal que por diversas razones, se retiraron de la empresa aun siendo estos empleados ejemplares, se puede disponer de los archivos para invitarlos a reincorporarse a laborar.
- VI. Canales de reclutamiento externos.
  - ◆ Espontáneos. Es común que en toda organización, personal que no labora dentro de las instalaciones envíe tanto su solicitud de empleo como su currículum para que forme parte de candidatos en espera de una posición acorde a su perfil.

- ◆ Referencias de otros empleados. En ocasiones las posiciones vacantes que se generan en un área sean motivo de atención de los empleados adscritos en ella y estos refieran a personal con estas características, pues en el mismo transcurso de su desarrollo laboral pueden tener contacto con trabajadores de su misma categoría.
- ◆ Publicidad (periódico, radio y televisión). Estos medios ayudan a la empresa a dar información sobre las necesidades de sus posiciones, debido a que se manifiesta en ellos el tipo de puesto, las actividades, las prestaciones, cómo postularse, con quién contactar, etc.
- ◆ Entidades estatales. La mayoría de estas entidades le dan seguimiento a base de estadísticas sobre el estatus de las condiciones de empleo en las regiones, para dar una idea en cual de estas capitales pueden obtener a los candidatos deseosos de laborar y que no han sido afortunados de colocarse en su estado.
- ◆ Agencias privadas. Son empresas con giro específicamente dedicados a estos procesos y que prestan el servicio a las empresas que lo solicitan.
- ◆ Instituciones educativas. Las universidades, escuelas técnicas y comerciales ofrecen candidatos llenos de vitalidad, pues es personal joven deseoso de emprender su vida laboral, que ofrecen sus servicios en menor costo a cambio de la experiencia que esta les ofrezca.

- ◆ Operativos militares. En gran cantidad de empresas, el departamento de reclutamiento se enfoca y se dirige a esta fuente, pues existen puestos especializados que se pueden cubrir con este medio.
- ◆ Agencias de empleos temporales. Cuando la demanda de actividades requieren el refuerzo en las funciones, es necesario recurrir a agencias de empleos temporales para complementar estas actividades y cumplir con el objetivo principal de finalizar con el pedido, ya que en varias empresas hay temporadas que demandan mayores cantidades de productos.
- ◆ Ferias de trabajo. En varias regiones del país este medio es utilizado para crear nuevas oportunidades a solicitantes, pues acuden a estas cuando se organizan.

Agustín Reyes Ponce, propone el siguiente proceso de reclutamiento <sup>18</sup>:

- a) Fuentes de abastecimiento (Sindicato, Escuelas, Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, Familiares o Recomendados de los Trabajadores actuales, La Puerta de la Calle).
  - Sindicato. Forma parte y constituye la principal fuente de abastecimiento para las empresas, pues éste se encuentra en vínculo constante con la organización.

---

<sup>18</sup> Véase. Reyes Ponce, Agustín. Op cit. p. 84.

- Escuelas. Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc. Fuente de abastecimiento para personal calificado en diferentes áreas, de donde la empresa puede hacer la requisición y la selección.
  - Familiares o recomendados de los trabajadores actuales. Es la fuente más cercana, pues los mismos empleados adscritos dentro de la empresa y que son excelentes trabajadores, que cuentan con buena reputación, suelen recomendar ya sea a familiares o gente cercana a ellos al departamento de personal. Es conveniente señalar que se tiene que cuidar esta fuente, pues trabajadores que no tienen buenas notas en su trabajo y comportamiento se debe evitar el reclutamiento en lo subsecuente trabajadores conflictivos.
  - La puerta de la calle. Con esta expresión suele denominarse a los candidatos que se presentan sin recomendación alguna, atraídos por el prestigio de la empresa.
- b) Medios de reclutamiento: Requisición al sindicato; Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores; Carta o teléfono; Periódico, radio, televisión; El archivo de solicitudes; Folletos)<sup>19</sup>.
- Requisición al sindicato. Es una solicitud escrita al sindicato de la empresa para dar a conocer los puestos vacantes en la empresa y deberá comprender: La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y la condición de que si no es cubierta en ese periodo, la empresa podrá empezar con su proceso para cubrirla, pero con la condición de que el empleado se sindicalice; el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos; la disposición de que, si el candidato no cumpla con los requisitos solicitados en el, deba abandonar el puesto (aun en el

---

<sup>19</sup> Vid. Ibid. Pp. 85-86.

periodo de prueba) y presentar otro; el sindicato debe de reconocer y actuar conforme a los procesos de selección (solicitud escrita, pruebas, entrevista, etc).

- Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores. El departamento de personal, tiene la obligación de dar a conocer las posiciones que surgen por necesidades de la empresa, por lo cual debe de dar a conocer a sus miembros a través de una solicitud escrita u oral, pues de estos dependerá el obtener a su personal.
- Carta o teléfono. Son medios formales por los que la empresa puede solicitar personal a bolsas de trabajo y a otras empresas el primero con el fin de asegurar la precisión y dar a conocer a detalle el perfil necesitado, y el segundo para aclaraciones y complementar.
- Periódico, radio, televisión. Formas de comunicación masiva para atraer a personal calificado, en el que se detalla los requisitos necesario en el puesto.
- El archivo de solicitudes. Toda empresa debe contar con archivo de solicitudes entregadas por candidatos que espontáneamente fueron atraídos por la empresa y que dejaron sus documentos y su solicitud para futuras vacantes.
- Folletos. Son comunicados de forma escrita que la empresa realiza para fomentar la entrada de nuevo personal para postularse en determinadas vacantes existentes en la empresa.

Rodríguez Valencia, Joaquín, distingue dos fases importantes en el proceso de reclutamiento<sup>20</sup>:

- A. Fuentes de Reclutamiento. Son los sitios de donde se obtiene los recursos humanos necesarios para las vacantes ofrecidas y estas fuentes se dividen en dos Internas y Externas.
- Fuentes Internas. En la misma organización se pueden encontrar a los candidatos del personal que está laborando, contactos con sindicatos, los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.
  - Fuentes externas. Son los lugares externos para obtener a los candidatos que requieran la vacante como bolsa de trabajo de instituciones educativas. Oficinas de colocación. Otros empleos.
- B. Medios de reclutamiento. Refieren a las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización (periódicos, solicitud oral o escrita para trabajadores, radio, televisión, folletos.

En el aspecto magisterial Rangel Guerra, Alfonso determina 3 fases en el proceso de reclutamiento de profesores a través de 3 fuentes<sup>21</sup>:

1. Personal docente. El factor humano docente que se desea contratar en las distintas instituciones educativas de educación superior, es atraído de profesores que se han dedicado a esta profesión, es decir que cuentan con experiencia previa en la docencia, las escuelas o facultades hacen la invitación para que se incorporen al proceso de selección por medio de solicitud en otras instituciones educativas.

---

<sup>20</sup> Véase. Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pp. 121-124.

<sup>21</sup> Vid. Rangel Guerra, Alfonso. La Educación Superior en México. Jornadas 86. El Colegio de México. 2da. Edición. México 1983. Pp. 83-86.

2. Relaciones personales de directores y jefes de departamento. Otra fuente de donde se puede obtener al personal docente, son a través de la integración de profesores con determinadas especialidades conocidos por directores y jefes de departamento que les hacen la invitación a integrarse a su institución.
3. Egresados del nivel superior. Cada año hay aumento en la matrícula estudiantil, por lo tanto hay mayor necesidad de contratación de profesores, esto provocó cambios en el reclutamiento, que incita a que se contraten a los recién egresados en diferentes áreas del nivel superior. Para esto fue necesario la creación de nuevos programas como becas para estudios de posgrado, cursos, talleres y seminarios sobre aspectos de metodología y tecnología de la enseñanza, con la finalidad de capacitar a este factor humano.

Derivado de lo antes expuesto, se puede clasificar dos tipos de reclutamiento integrales, uno en el ámbito genérico de profesiones y el segundo en el área educativa con sus diferentes fases:

Reclutamiento en el ámbito genérico.

1. Solicitud de la vacante por las diferentes áreas. El director de cada área tiene la responsabilidad de solicitar al Departamento de Personal le sea cubierta la posición vacante que se haya generado por cualquier circunstancia para que ésta procesa con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2. Seguimiento de lineamientos sobre planeación estratégica. El departamento de Reclutamiento y Selección de personal debe seguir las políticas generales en base a la planeación estratégica de la organización, para definir claramente que puestos pueden ser cubiertos de forma interna y que otros de forma externa, pues el crecimiento y desarrollo de las empresas no están ajenos cuando la empresa está en crecimiento y se tiene la necesidad de la creación de nuevos departamentos.
3. Políticas de la Organización. Es necesario seguir lineamientos enmarcados por la empresa en el reclutamiento y selección para mantener la homogeneidad de las diferentes áreas, personal y la misma organización y evitar conflictos en la coordinación de operaciones.
4. Medios de reclutamiento (internos y externos). El departamento de Personal procederá a la búsqueda de los candidatos en cualquiera de los dos medios, dando comienzo en su búsqueda con el canal interno.
  - a) Medios de reclutamiento internos. Es la búsqueda de los candidatos dentro de la misma organización, con los mismos empleados que están adscritos a la organización y que son motivo de ascenso, de acuerdo a su trayectoria laboral logran obtener aprendizajes y experiencias de puestos superiores, pues están en contacto directo con sus supervisores que los van adiestrando para futuras vacantes en esos niveles. El departamento de personal cuando se presenta la vacante la da a conocer a los trabajadores para que participen en el reclutamiento y la selección (Evaluaciones, entrevistas, resultados de programas de entrenamiento, evaluaciones de expedientes, etc).

b) Medios de reclutamiento externos. Permiten dar a conocer las necesidades del puesto, es decir datos específicos del perfil de la vacante al mercado laboral para personal que no está oficialmente adscrito a la organización, para esto emplea varias técnicas de información:

- ◆ Archivo de candidatos que se presentan de forma improvisada.
- ◆ Anuncios adheridos en la puerta.
- ◆ Contacto con otras asociaciones gremiales.
- ◆ Instituciones educativas.
- ◆ Contacto con empresas del mismo giro.
- ◆ Periódico y revistas.
- ◆ Referencias de otros empleados.
- ◆ Ferias de empleo.
- ◆ Agencias privadas.
- ◆ Agencias temporales de empleo.
- ◆ Operativos militares.

Reclutamiento en el ámbito educativo.

Los puntos anteriormente señalados, pero además se agregan 3 fases más tanto en los medios internos y externos.

### Medios Internos.

1. Invitaciones de personal docente de otras instituciones educativas. El departamento de personal en las instituciones educativas hace la invitación en el proceso de reclutamiento a otras instituciones del mismo nivel a profesores que no cuenten con plazas de tiempo completo para que presten sus servicios en su institución en materias acorde a su profesión y experiencia.

### Medios Externos.

1. Relaciones personales de directores y jefes de departamento. Los directores y jefes de departamento a lo largo de su trayectoria laboral hacen relaciones laborales en otras instituciones y con personal de su mismo medio, lo que les permite que hagan la invitación a profesores a incorporarse a laborar en la institución.
2. Egresados del nivel superior. Es la incorporación de recién egresados del nivel superior sin contar con experiencia previa en la enseñanza, debido a la demanda de profesores en el sector educativo y que son capacidades por medio de diferentes programas (capacitación, seminarios sobre metodología y tecnología de la enseñanza).

## **2.2. Tipos de Entrevista.**

En términos generales se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, con la finalidad de recabar información acerca de los candidatos que se postulan a cierta vacante acorde con Arias Galicia Fernando, pero es imprescindible distinguir los tipos de entrevista existentes y como operan <sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> Véase. Arias Galicia, Fernando. Op cit. Pp. 442-448.

- ✓ Entrevista Inicial o preliminar. Se establece una comunicación con el entrevistado en un tiempo corto, para detectar los puntos más sobresalientes (conocimientos, experiencia, facilidad de palabra, forma de relacionarse) y que tienen que ver con los requerimientos del puesto, de esta forma el funcionario de personal podrá clasificar aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos de aquellos que si lo cumplen, para ser descartados. Además de que en está previa entrevista se le da a conocer las prestaciones que ofrece la empresa, sueldo, horario, naturaleza del trabajo, con la finalidad de que el candidato valore sus pretensiones con las ofrecidas y pueda determinar si desea continuar con el proceso.
- ✓ Entrevista técnica. Es una comunicación más profunda que tiene relación con las funciones, tareas y actividades del puesto, en consecuencia el indicado de llevar a cabo este intercambio de conocimientos es el responsable del área, para poder juzgar los aprendizajes, experiencia y conocimientos que tiene el profesional en el puesto ofrecido, de reunir el candidato el perfil de la vacante, se continúa con el proceso de selección.
- ✓ Entrevista de selección. Es una conversación que tiene que ver con relación a dos individuos con un objetivo específico y desencadenar una acción recíproca, para explorar:
  - Historia laboral. Se requiere conocer el progreso de sus empleos, la estabilidad en sus empleos, la duración de los mismos, salario que devengado, actitud hacia la autoridad, seguimiento de lineamientos, relaciones interpersonales, etc.

- Historia escolar. Se explora su tendencia escolar y prescribir si éste a tenido continuidad en sus grados escolares, la duración de los mismos, calificaciones, relación con los profesores, su potencial.
- Historia personal. Esta dirigida a obtener información sobre el seno familiar y sus miembros sobre la vida en general y su comportamiento, como reflejo del comportamiento y hábitos de conducta que el candidato lleva consigo aprendidos desde la infancia y que reinciden en la vida adulta y que pueden repercutir en el puesto a desempeñar.
- Estado de salud. Preguntas realizadas al individuo para conocer en términos generales su estado de salud, para verificar que no haya repercusiones en el entorno laboral.
- Proyectos a largo y a corto plazo. Se desea conocer cómo presenta proyectarse, realizarse y autodeterminarse el entrevistado respecto a sus metas.
- Cierre de la entrevista. Con la finalidad de no dejar lagunas, se hace del conocimiento del entrevistado sobre la finalización de este paso, dándole oportunidad para realizar preguntas acerca de la empresa, o algunas condiciones que no le hayan sido claras durante la entrevista. Al finalizar la conversación del entrevistado. Se hace saber la determinación de selección, en caso de que no haya sido aceptado, se procede a orientar al candidato sobre el seguimiento de su currículum y las alternativas que pueda tener, para lograr así un ambiente pasivo y darle a entender que la entrevista tuvo beneficios para ambas partes.

- ✓ Entrevista dirigida. Es también denominada entrevista activa, en donde se va dirigiendo al entrevistado, mediante una serie de preguntas estructuras, planeadas y predeterminadas que no permita divagar en otros aspectos que no sean los del interés.
- ✓ Entrevista no dirigida. Conocida como entrevista libre, la cual permite que el candidato tenga una participación más libre y pueda dar a conocer sus puntos de vista aunque divague en otros aspectos siempre y cuando sean aspectos del tema en cuestión.

Las entrevistas pueden estructurarse de diferentes maneras, no sólo la tradicional entrevistado y entrevistador, pueden combinarse dos o mas entrevistados y un entrevistador, dos o más entrevistados y dos o más entrevistadores para hacer comparaciones en las respuestas de los candidatos. Chiavento, Idalberto distingue 5 grupos de entrevista <sup>23</sup>:

- (a) Entrevista no estructurada. Como su nombre lo indica es una conversación libre permitiendo que se realicen preguntas no previstas o planeadas entre candidato y entrevistador. El entrevistador propone las preguntas conforme la entrevista avanza y de los puntos que se están tocando.
- (b) Entrevistas estructuradas. Serie de preguntas estructuradas y planeadas con antelación de la iniciación de la entrevista, llevando lineamientos de consecución.
- (c) Entrevistas mixtas. Es conveniente en algunos casos realizar la entrevista mixta, porque la entrevista estructurada proporciona datos base para hacer la comparación con otros candidatos y la no estructuradas hace más flexible la conversación en un ambiente de confianza.

---

<sup>23</sup> Vid. Reyes Ponce, Agustín. Op cit. Pp. 250-257.

- (d) Entrevistas conductuales. Denominadas también solución de problemas. Tiene un propósito que el candidato interactúe no sólo con una situación o serie de ellas sino que busque alternativas para resolverlas. Son situaciones hipotéticas (del puesto) dirigidas al candidato para que explique la forma de resolverlas.
- (e) Entrevistas de tensión. Son preguntas realizadas de manera tajante y poco amistosa para ver la reacción de los candidatos ante estas situaciones, similares a las condiciones del puesto que van a desempeñar como en el caso de puestos policíacos que intervienen factores que complican el ambiente de trabajo.

Se hace referencia que los diferentes tipos de entrevistas que se dieron a conocer en el punto 2.2. pueden ser aplicables tanto al área educativa como a las demás profesiones, pues en ambos sectores es necesario aplicar la entrevista inicial para conocer los requisitos básicos en los candidatos y determinar si son aptos para continuar con la selección.

La entrevista técnica para conocer de forma especializada las funciones, habilidades y capacidades técnicas de los candidatos.

Y la entrevista de selección para conocer de manera profunda el historial laboral, escolar, personal, estado de salud, proyectos a largo y a corto plazo de los candidatos; cierre de la entrevista con miras a dar a conocer la decisión final sobre contratación o rechazo de los solicitantes así como para aclarar puntos que no hayan estado nítidos.

Dirigida con preguntas ya establecidas para seguir un guión sobre lo que se quiera saber de los participantes y no dirigida para hacer el ambiente más libre y que las preguntas se vayan realizando a medida que se van tratando los temas.

Entrevistas mixtas, se puede hacer uso de las dos dirigida y no dirigida, la primera para tener un panorama específico sobre los temas a tratar y la segunda para lograr un ambiente de confianza sin tensiones.

Entrevistas conductuales (solución de problemas) en estas dos áreas se presentan situaciones en su entorno laboral y las entrevistas conductuales se pueden aplicar para generar situaciones ficticias para que los candidatos den solución a los conflictos con los que se enfrentarán.

Entrevistas de tensión en todo sector laboral se presentarán situaciones problemáticas que requieren que los trabajadores actúen de forma propia sin alteraciones para que se de solución, la entrevista de tensión sirve para conocer las actitudes de los candidatos hacia un situación de está índole y que se requiere equilibrio de emociones para analizar y encontrar alternativas positivas de respuesta.

### **2.3. Fases de selección de personal.**

Las etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudan para lograr la realización del principio: “El hombre adecuado para el puesto adecuado, son las siguientes como lo menciona Reyes Ponce”<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Op cit. Pp. 86-87.

- I. Hoja de solicitud. Es la base de toda selección es necesario pedir a todo el personal que se postula para una posición, su hoja de vida, denominada también solicitud de empleo, esta hoja debe contener lo que la empresa requiere saber del solicitante como: Datos generales (nombre, edad, sexo, dirección, estado civil; Estructura familiar (nombre, edad, ocupación de cada miembro de la familia padres, esposa, hijos hermanos, etc.), el ingreso familiar, total y parcial; Antecedentes laborales empezando por el último empleo hasta el actual (sueldo percibidos, actividades realizadas, funciones, puestos, etc); Estudios realizados a partir del nivel profesional, estudios específicos, técnicos, cursos, etc; Varios se incluyen preguntas sobre motivación, deseos, objetivos, metas, sueldo que pretende.
- II. Entrevistas. La entrevista como ya lo hemos visto, es una valiosa herramienta para valorar, complementar y corroborar, la información que ya se recibió del candidato, además de conocer los sentimientos hacia la empresa y personales ejemplo de ello son motivo por el cual eligió la empresa, que expectativas tiene acerca de esta, que necesidades tiene familiares, cuales son sus pasatiempos y gustos.
- III. Pruebas: Psicotécnicas y/o prácticas. Es menester como parte de la selección que a los candidatos que prosiguen después de una entrevista y que son preseleccionados, aplicarles pruebas psicotécnicas y/o prácticas para determinar que cualidades en potencia tiene, aun no estando desarrolladas; las cualidades ya desarrolladas y que pueden ser aplicadas en un trabajo, que fueron aprendidas y ejercitadas en anteriores puestos; que estudien la dinámica de la psíquica, es decir el funcionamiento del candidato en varios niveles (conflictos, motivaciones, patrones de comportamiento).

Cabe hacer hincapié que el encargado de llevar a cabo estos test esta bajo la responsabilidad de un profesionista especializado como son los psicólogos, pero que pueden ser coordinados y organizados por el administrador.

- IV. Investigaciones. Como parte integral del proceso de selección van aunadas las investigaciones que se dividen en diferentes tipos: Investigación de antecedentes de trabajo para corroborar si los datos escritos en la hoja de vida son ciertos, así también las capacidades del candidato; Investigaciones de antecedentes penales a través de las penitenciarías, cárceles que revelen si algunos de estos candidatos presenta antecedentes de mala conducta; Investigación de cartas de recomendación para verificar la validez por medio de la confirmación del que firma para obtener una razón. Investigación en el domicilio y familia del solicitante y examinar las condiciones socioeconómicas en las que se vive con los familiares.
- V. Examen médico. Se envía al candidato a realizarse una examen médico en los laboratorios y clínicas que les prestan servicios a estas empresas para conocer si el candidatos no padece enfermedades contagiosas, enfermedades que sean contradictorias para el puesto, enfermedades profesionales, si no es alcohólico o drogadicto, en términos generales su estado de salud.

Arias Galicia propone el siguiente modelo del proceso de selección<sup>25</sup>.

1. Vacante. Es resultado por las cuales algunos empleados dejan de prestar sus servicios en esas instalaciones (ciclo de vida de los empleados, accidentes impredecibles, jubilaciones, independización, mejoras profesionales, etc.), por estas razones, siempre existirá la necesidad de integrar nuevos miembros como parte de la organización. Una vez presente la vacante.
2. Reclutamiento de personal. La organización puede recurrir a dos alternativas, la primera buscar entre los empleados de la misma organización por medio de promoción, dos recurrir a varias fuentes (Colocar avisos en las puertas de la empresa; a través de anuncios en el periódico, revistas; difundirlas por radio y televisión; presentar solicitudes a instituciones educativas) para abastecerse del personal necesario externo.
3. Entrevista inicial, entrevista técnica y entrevista de selección. La inicial explora los requerimientos mínimos de las características del candidato y descartar los que no cumplen con los requisitos. Técnica investiga los requerimientos profesionales y habilidades del puesto. De selección la fase final de las entrevistas de forma profunda y abarca todos los aspectos del candidato (laboral, personal, familiar, educativo, económico, social), que finalmente permite escoger al candidato idóneo en el puesto.

---

<sup>25</sup> Vid. Arias Galicia, Fernando. Op cit. Pp. 261-275.

4. Examen médico. Es la fase final de la selección como en todos los procesos seguidos se tiene que estar completamente seguro de que el candidato cumple con todas las especificaciones, así también es importante realizarle una pruebas médicas que confirmen que su estado de salud es la aceptable.

El proceso de selección según Rodríguez Valencia Joaquín<sup>26</sup>:

- Recepción de solicitantes. Es el primero paso de la selección; el candidato visita las oficinas o se envía una petición por escrito para realizar la solicitud del empleo.
- Entrevista preliminar. Procedimiento con el cuál se obtiene información básica sobre los candidatos, así como para delimitar que personal no es el adecuado en ese puesto.
- Formas de solicitud. Son hojas de datos personales que pueden estar realizadas y clasificadas en diferentes forma, sin embargo, todas deben contar con los requisitos indispensables para dar un panorama claro del historial laboral, profesional, familiar, educativo y económico.
- Pruebas de empleo. Exámenes que evalúan las capacidades técnicas, de habilidades, aptitudes y capacidades relacionadas con los requisitos que se establecen en la vacante.
- Entrevista. Es la comunicación que sostiene un agente especializado sobre el puesto, en este sentido el Jefe del departamento para explorar la experiencia del candidato sobre el puesto y en determinado momento eliminar a los solicitantes que no cumplan con este requisito.

---

<sup>26</sup> Vid. Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pp. 125-132.

- Investigación de historial anterior. Comunicación vía telefónica para investigar los antecedentes personales, profesionales y educativos para verificación de los datos dados por el entrevistado.
- Selección preliminar en el departamento de empleo. Esta selección preliminar se realiza utilizando y evaluando la información previa, de exámenes de empleo, verificando las referencias para deducir que aspirantes están en condiciones aptas en el puesto.
- Selección final por el supervisor. Dado que el Jefe del área participa en la entrevista técnica del trabajo, éste remite la información al departamento de que personal cubrió los requisitos técnicos del puesto y el departamento de personal da a conocer los requisitos cumplidos por el solicitante, dando como resultado la selección final.
- Examen físico. Es el examen médico que se le debe hacer al candidato, requisito estipulado por la empresa y que determina si el candidato tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

M. Sachs, Benjamín, propone el las siguientes fases en el proceso de selección de personal<sup>27</sup>.

1. Promedio de Calificación. Una etapa importante dentro del proceso de selección desde el punto de vista educativo, es el promedio con el que egresó el profesionista y normalista, pues el rango de calificación aceptable es de B o superior a ella. Para determinar si el candidato tuvo un aprovechamiento bueno o excelente y sus capacidades son las idóneas para el puesto.

---

<sup>27</sup> Véase. M. Sachs, Benjamín. Administración y Organización Educativa. Enfoque Conductista. Editorial Inmobiliaria. México, 1972. Pp. 309-317.

2. Entrevista con dos de los profesionistas (profesores). Es la conversación técnica que se lleva a cabo con el candidato y dos profesionistas experimentados en el área de trabajo para intercambiar y explorar si el candidato conoce las funciones y actividades en el campo educativo (profesor).
3. Tests de logros. Son exámenes ya establecidos y especializados en materia educativa, que se aplican a los candidatos y se recomienda Graduate record.
4. Inventario de personalidad. Se recomienda el MMPI y Rorschach. Son test psicológicos que son aplicados para evaluar escalas de personalidad como alcoholismo, drogadicción, aspectos familiares, comportamiento, etc.).
5. Experiencia. Se le pide documentación al profesionista para comprobar la experiencia, el mínimo de años requeridos son 5 y que éstos hayan sido satisfactorios en su desempeño laboral.
6. Recomendaciones. Se solicita al candidato recomendación de varios miembros del área, tanto de su nivel como de jefes superiores.
7. Curso de seminario. Se recomienda llevar a cabo un curso bajo la supervisión de dos instructores que lo vayan guiando y a la vez supervisando en el desempeño de sus labores, asimismo aplicarle un examen para validar su forma de expresión, su redacción y su escritura y evaluaciones que realicen los mismos compañeros y los supervisores.

8. Observación del docente en el aula. Es conveniente también permitir al profesor ejercer durante un tiempo y comprobar con visitas en el aula para verificar su desempeño y si no surge ningún conflicto con los alumnos o compañeros.

Noguera E, Pastor menciona las siguientes etapas dentro de la selección de profesores<sup>28</sup>.

1. Exposición oral. Debe llevarse a cabo una cátedra por parte del aspirante para evaluar el dominio del tema o áreas de que se trata, capacidad de expresión verbal, variedad en el uso de técnicas, actividades y material, entusiasmo, vitalidad por parte del maestro, métodos utilizado en las tareas a desarrollar, opiniones, etc. Con el fin de ver la calidad de la enseñanza.
2. Exposición escrita. El candidato puede ser medido de 2 formas promedio de la materia en las enseñanzas medias, una redacción escrita, para verificar sus habilidades en escritura, redacción y claridez.
3. Entrevista. Sistema utilizado para evaluar el compromiso de querer enseñar o el motivo que hace el deseo de enseñar, a través del entrevistador para conocer las respuestas del profesor.
4. Referencias. Otra fase importante es solicitar a los jefes inmediatos o los profesores de su mismo rango datos específicos sobre el alumno y esto se hace de forma formal a través de machotes especificando la forma de actitud, ejecución del trabajo, tono de voz, personalidad, comportamiento, forma de comunicación, estabilidad emocional, por medio de puntajes que les son asignados.

---

<sup>28</sup> Vid. Noguera E., Pastor. Métodos de Selección y Formación de Profesores. Editorial Herder. Barcelona 1985. Pp. 40-43.

5. Calificación. Es el resultado de puntajes, derivado de los procesos de selección aplicados al alumno como: Calificación de los estudios anteriores, incluyendo cursos, de test psicométricos (MMPI, 16FP), entrevistas realizadas, notas de asignaturas concretas cursadas, test de aptitudes técnicas, cuestionarios de autoconceptos, referencias de profesorado.
6. Apariencia personal. Es un aspecto parte de la personalidad del profesor en donde se determina su pulcritud, la formalidad, el orden, la limpieza, propiedad y que son evaluados mediante los profesores en las referencias solicitadas y que son cotejadas en el momento de la entrevista física realizada por medio del magisterio de la escuela o por personal especializado.
7. Comunicación. Referida a la evaluación de profesores que presentan buena habilidad en conceptos ideas, técnicas expuestas con claridad con una verbalización adecuada y fluida.
8. Personalidad y carácter. Evaluación a través de entrevista mediante inventarios de personalidad, son entrevistas planificadas con una estructura objetivo para explorar conducta, hábitos, emociones, forma de pensar.
9. Experiencia con grupos. A los aspirantes como requisito para su ingreso se les exige un determinado número de horas frente a grupo como antecedente de su capacidad en este campo laboral.

10. Criterios psicológicos. Test dirigidos a evaluar personalidad, aptitudes habilidades, liderazgo, comportamiento, referencias penales, etc.
11. Otros estudios académicos. Además de los estudios pedagógicos, que otro tipo de estudios a realizado como complemento, ya sea cursos o escolarizado.

En lo referente a la gestión educativa Pascual, Roberto detalla las siguientes fases de selección para directores<sup>29</sup>:

- i. Análisis y confección del perfil. Un primer paso es el análisis y la elaboración del perfil para determinar la descripción de responsabilidades, cualidades personales, habilidades profesionales, rendimiento y tareas con las que habrá de enfrentarse.
- ii. La experiencia directiva anterior. Es imprescindible que el candidato cuente con experiencia directiva que haya ejercido en otras instituciones, pues eso avala su experiencia laboral y sus conocimientos.
- iii. El nivel intelectual. Como en todo proceso de selección es necesario la aplicación de pruebas psicométricas y técnicas acorde a la formación para evaluar el nivel intelectual, habilidades, desempeño, comportamiento y hábitos.

---

<sup>29</sup> Véase. Pascual, Roberto. La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Editorial Narcea. II Congreso Mundial Vasco. Madrid 1988. Pp. 63-66.

- iv. La preparación para la acción o para la decisión. Este punto es de gran importancia, pues todo director debe contar con la habilidad de tomar decisiones en momentos imprevistos, cuando se presentan conflictos dentro del plantel y llevar acciones a cabo para la solución de los mismos cuando se presenten. Se puede lograr una evaluación a través de test de liderazgo o situaciones problemas que el candidato actúe y resuelva.
- v. La capacidad para planificar y diseñar un trabajo. El candidato debe poseer la habilidad en Administración y todas sus fases, debe contar con experiencia en previsión, planeación y diseño, programación, coordinación de trabajos para el funcionamiento de la institución de la cual va a estar a cargo.
- vi. Nivel de expectativas de profesores y alumnos. También debe contar con la habilidad de comunicación con profesores y alumnos para vislumbrar las expectativas de ambos sectores, mediar y coadyuvar al logro de éstas.
- vii. Conocimiento de la instrucción, el desarrollo de programas y la enseñanza. Para solicitar a los profesores el cumplimiento óptimo de sus funciones, es necesario que el director también tenga experiencia en la instrucción, desarrollo de programas y la enseñanza, pues éste supervisará y dará orientación a los miembros de su institución (profesores) sobre sus tareas y actividades cotidianas.

- viii. Conocimiento de la juventud, la educación y la sociedad. Como todo profesionalista en su área, debe tener conocimiento del comportamiento de los jóvenes, sus intereses y necesidades, así como de la educación que se brinda en la sociedad. Esta experiencia práctica y teórica debe estar inmersa en los conocimientos teóricos que aprendió en la institución en las diferentes materias, así como en su vida cotidiana como director en otras instancias institucionales.
- ix. Capacidad para distribuir recursos escasos y de las destrezas básicas de gestión. El candidato debe poseer la capacidad de optimización de recursos financieros y materiales en beneficio de las diversas de necesidades de la institución, debe canalizar en forma adecuada y honesta los recursos que les son transferidos por parte de gobierno. Así como tener habilidades para hacer todo tipo de diligencias (trámites) que le impere sus funciones.

Desde el panorama y punto de partida de la organización escolar, Ciscar, Concepción deriva 4 etapas de selección<sup>30</sup>:

- A. La especialización del profesor en ciclos. El profesor debe tener en su especialización (dos o más años), así como cursos (mínimo un año) para poder integrarse con grupos de alumnos distintos.
- B. Rotación del profesor. El profesor permanece en su grupo y va ascendiendo conforme los alumnos van pasando de grado. Es otra forma de selección para los siguientes cursos lectivos.

---

<sup>30</sup> Vid. Ciscar, Concepción. Organización Escolar y Acción Directiva. Editorial Madrid Narcea, S.A. Madrid 1988. Pp. 304-307.

- C. Rotación intermedia. El profesor permanecerá sólo en dos o tres años con sus grupos a medida que estos avancen de grado. Posteriormente se seleccionan para comenzar en nuevos grupos.
- D. Especialización por sectores de la ciencia. Para seleccionar se debe tomar en cuenta las áreas y materias de trabajo de los profesores y así adscribirlos.

Específicamente en el sector básico primaria en su organización para la selección del factor humano Ballesteros, Antonio destaca cuatro criterios de selección<sup>31</sup>:

- I. Posesión del título de profesor. Es el documento oficial para todo profesionista incluyendo al magisterio que le da el derecho al ejercicio de su profesión.
- II. Sistema de exámenes. Esta la existencia de dos tipo de exámenes los técnicos y los psicométricos a los que se someten los candidatos.
  - a) Técnicos. Son exámenes que se realizan mediante ejercicios a los postulantes y se dividen en tres partes: oral, escrita y práctica y el contenido de los presentes incluyen cultura general y cultura pedagógica (área de profesión) para que sean desarrollados y contestados, así como presentar clases con un grupo de niños para verificar sus habilidades como maestros.
  - b) Psicométricos. Test aplicados por un especialista para conocer aptitudes, capacidades, habilidades, conocimientos, inteligencia de los distintos candidatos.

---

<sup>31</sup> Véase. Ballesteros, Antonio. Organización de la Escuela Primaria. Editorial Patria, S.A. Undécima Edición. México 1980. Pp. 266-267.

- III. Sistema de concurso. Es un sistema que permite difundir las vacantes y convocar a concurso para que participen los solicitantes que lo deseen, así mismo se señala la documentación a presentar como hoja de solicitud, título, documentos comprobables de estudios, informes de maestros sobre referencias, trabajos docentes, publicaciones, etc.
- IV. Sistema de Cursos breves. Después de hacer una previa selección con las fases anteriores, los preseleccionados deben recibir lecciones de diversas materias en pedagogía que son realizadas por el jurado y maestros especializados y que los aspirantes deben recoger obligatoriamente en resúmenes escritos.

Dale L, Bolton diseñó un proceso de selección ficticio de profesores, denominado la necesidad de simular el proceso de selección de maestros, con la finalidad enseñar a los responsables de selección en la educación a tomar decisiones con eficiencia y determinar en situaciones simuladas las consecuencias que conllevarían cuando se contrata a un profesor. Las etapas que se siguen son las siguientes<sup>32</sup>:

1. Una descripción hipotética del puesto. Se presentan a los seleccionadores una descripción grabada y unas diapositivas a cerca del ambiente de trabajo (La naturaleza de la comunidad, el distrito escolar, la vacante, responsabilidades, funciones, actividades y tareas a realizar). Con la finalidad de poner a prueba el conocimiento de los participantes para aplicar su criterio de selección.

---

<sup>32</sup> Vid. Dale L. Boltón. El Empleo de la Simulación en la Administración Educacional. Editorial Paidós. Argentina 1971. Pp. 90-93.

2. Materiales sonoros. Se muestra a los participantes un filme sonoro a colores, simulando el sondeo de entrevistas de participantes homogéneos (mujeres, edad de 22 a 28 años, buena presencia) y sus características de personalidad individuales. Con la finalidad de que los seleccionadores expusieran sus evaluaciones acerca de las conducta y personalidad de los candidatos como parte del proceso de selección.
3. Los documentos escritos. Se proporciona a los candidatos materiales complemento de las entrevistas sobre documentos de los profesores (escolares, credenciales, curriculares), con el objeto de que los seleccionadores puedan describir los supuestos aspirantes a maestros, materiales de evaluación (Instrumento de Evaluación del Maestro), para que puedan clasificar y evaluar a los aspirantes a profesor de acuerdo a cada criterio, con la finalidad de comprobar la forma de procesar la información de cada seleccionador y estimar cómo evalúan a cada aspirante.

En las anteriores exposiciones sobre las etapas de selección de personal son tan diversas y variadas de acuerdo a cada criterio de los autores, por tal motivo se pretendió rescatar elementos importantes de cada criterio para poder establecer de forma integral el proceso de selección de personal tanto en el ámbito genérico de profesiones así como en el educativo.

#### Selección en el ámbito genérico.

- A. Vacante. Es la plaza o empleo no ocupado por ningún empleado o sin proveer, que se deriva por diferentes causas (muerte, jubilación, ascenso, etc) y que se tiene la necesidad de cubrir para que los departamentos sigan operando de manera fluida sin contratiempos.

- B. Hoja de solicitud. Denominada también hoja de vida y es un formato ya establecido que se divide en 12 secciones (Aplicación al puesto, datos personales, documentación, estado de salud y hábitos personales, datos familiares, escolaridad, empleos desde el actual hasta el anterior, conocimientos generales, referencias personales, datos generales referidos a la empresa, datos económicos) que debe ser entregado por los candidatos para dar a conocer todos los aspectos a la empresa.
- C. Reclutamiento de personal (interno y externo). Sistema de información para dar a conocer el perfil de puestos de la organización a los empleados que laboran en la organización y al personal en general que es ajeno a la empresa, con la finalidad de hacer la invitación para inscribirse en el proceso de selección.
- D. Entrevista inicial. Es la comunicación inicial con los candidatos en menor tiempo posible para conocer si los candidatos cumplen con los requerimientos mínimos que impera la vacante y hacer la clasificación de los candidatos que cubren estos requisitos y dar continuidad con la entrevista técnica.
- E. Entrevista técnica. Es la comunicación entre el jefe de área de donde se derivó la vacante con el candidato, para explorar a detalle los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene el solicitante en el puesto y si cubre todas las especificaciones del perfil.
- F. Entrevista de selección. Entrevista profunda con los candidatos, para conocer todas las áreas del candidato, personal, escolar, profesional, familiar, económico, habilidades y conocimientos.

- G. Tests de conocimientos y psicométricos. Aplicación de pruebas técnicas y psicológicas a los candidatos con miras a evaluar sus conocimientos y habilidades del puesto, así como el aspecto personal (comportamiento, emocional y moral).
- H. Investigaciones (antecedentes laborales, penales y personales). Hacer indagaciones a cerca del candidato y comprobar si los datos referidos en la hoja de solicitud son ciertos, comportamiento en el entorno laboral, sino tiene antecedentes penales y la situación general de su familia y del mismo candidato (hábitos, organización en el seno familiar y estado socioeconómico).
- I. Selección preliminar en el departamento de empleo. Se hace una primera selección y se establece una vez evaluando la información con la que se cuenta (exámenes de conocimientos y psicométricos, entrevista inicial y de selección, experiencia previa, evaluación de su documentación, etc).
- J. Selección final por el supervisor. El jefe de área es un punto clave importante, pues éste participa en la selección final, pues de él depende la aceptación o rechazo final de los candidatos que ya cubrieron los requisitos y evaluaciones anteriores.
- K. Examen médico. Cuando el candidato ha cubierto con las etapas anteriores de forma satisfactoria se procede a enviarlo a la clínica que le presta servicios médicos a la empresa a realizarle un examen médico general, para verificar su estado de salud en forma global y comprobar que no tiene ningún problema de salud que vaya en contradicción con las funciones del puesto.

### Reclutamiento en el ámbito educativo.

- a. Análisis y confección del perfil. Para dar a conocer al mercado laboral educativo los requisitos del puesto, es necesario hacer un análisis sobre la vacante para poder determinar cuales son las funciones, actividades y tareas que requiere el puesto, el horario trabajo, nivel de preparación de estudios, prestaciones que se ofrecerán y sueldo, idiomas requeridos, métodos de enseñanza, forma de comunicación etc.
- b. Sistema de concurso. Este sistema da a conocer las vacantes y convoca a concurso a los profesionistas a participar en el proceso de reclutamiento y selección (profesores, directivos, administrativos), señalando los requisitos que se deben presentar (hoja de solicitud, título, documentos personales, referencias, trabajos docentes y experiencia).
- c. Promedio de calificación. Uno de los requisitos de selección es el promedio con el que egresa el candidato, pues son establecidos rangos ( b o superior a ella), para poder calificar en el proceso de selección.
- d. Entrevista con dos de los profesionistas. Es evidente que otra etapa importante es la entrevista con los candidatos y dos de los profesionistas de la misma área con el fin de indagar los motivos que los impulsan a enseñar y también la experiencia previa con que cuentan para la enseñanza.

- e. Exámenes técnicos y psicométricos. Los primeros exámenes (escrito, oral y práctico dentro del aula) que se deben realizar para explorar y evaluar los conocimientos de la profesión de los candidatos, los segundos son aplicados por especialistas para conocer aptitudes, capacidades y habilidades.
- f. Recomendaciones. Un requisito para contar con mayor información de los solicitantes es pedir por escrito a los candidatos las referencias realizadas por parte de sus compañeros de trabajo y de sus superiores, acerca de su comportamiento, apariencia personal, personalidad, carácter y experiencia con grupos.
- g. Observación del docente en el aula. Otra forma de evaluación en la selección del magisterio es evaluar a los profesores ejerciendo la cátedra en el aula con alumnos para evaluar su desempeño y evaluar su exposición oral y escrita, así como los métodos empleados, la vitalidad de la enseñanza y los procesos para enseñar.
- h. Apariencia personal. Este punto puede ser evaluado a través de las referencias y corroborado con la entrevista para determinar su formalidad, pulcritud, orden y limpieza.
- i. Experiencia. Como en toda profesión y más en este importante campo de acción, es importante solicitar una excelente experiencia previa debido a que de éste depende los futuros profesionistas que cuenten con buenos hábitos morales, profesionales y personales.

- j. Toma de decisiones. Tanto directores, profesores, administrativos educativos deben contar con la habilidad en su toma de decisiones para encontrar alternativas de solución ante situaciones imprevistas, por eso es necesario evaluar este aspecto, mediante exámenes en su liderazgo o entrevistas ficticias en situaciones difíciles.
- k. Conocimientos generales de la juventud, educación y sociedad. Los diferentes actores de la educación deben poseer conocimientos generales sobre aspectos de juventud, educación y la sociedad, asimismo como es la interacción y funcionamiento entre ellas, por tal motivo se debe contemplar y exigir el perfil educativo en el historial laboral.
- l. Capacidad de distribución de recursos y destrezas básicas de gestión. A través de la entrevista con los candidatos, se debe de explorar la experiencia y capacidad con que cuenta para optimizar recursos o bien supervisar durante la exposición en el aula, observando como son utilizados los materiales que le son entregados.

## CAPÍTULO TERCERO

### **3. LAS CONSULTORÍAS COMO MEDIOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### 3.1. ¿Qué son las Consultorías?

“Los antecedentes de las compañías de reclutamiento y selección de personal data desde 1800 en Francia, en Alemania en el siglo XIV, USA en 1848, surgiendo así las primeras agencias de reclutamiento y selección, aunque su mayor difusión fue durante la primera y segunda guerras mundiales. En México el primer antecedente es en el año de 1857. México forma parte de la Organización Internacional del Trabajo desde el año de 1931 y el 1er. Reglamento de agencias de colocación se establece en abril de 1934. En 1982 se dicta y autoriza el reglamento para la prestación de servicios de colocación de trabajadores de: a) Agencias particulares, b) Agencias oficiales y particulares sin fines lucrativos”<sup>33</sup>.

“En 1968 surge la Asociación Mexicana de Empresas de Selección de Personal, A.C. con el fin de normar y dignificar el ejercicio de este giro y cumplir con el código de ética”<sup>34</sup>.

Son organizaciones especializadas constituidas para brindar servicios integrales de Recursos Humanos en Reclutamiento y Selección de Personal, Nóminas, Capacitación, Eventualidades, Desarrollo Organizacional, Psicometría y Planeación, Reestructuración, Evaluación del Personal, Estudios laborales, Estudios socioeconómicos, etc.

Específicamente en personal, son empresas conformadas con miras a satisfacer las necesidades del factor humano de las compañías de distinto giro y naturaleza que se van originando por renuncias, accidentes del personal, jubilaciones, cuestiones personales y que contratan este servicio de las consultorías.

---

<sup>33</sup> Asociación Mexicana de Empresarios en Selección de Personal, A.C. Curso de Reclutamiento y Selección de Personal. México, 2002. Pp. 1-3.

<sup>34</sup> Ibid. p. 4.

Las consultorías brindan servicios de reclutamiento de personal en los niveles Alto (gerentes, directores, subdirectores), medio (jefaturas de departamento, supervisores, coordinadores) o bajo (técnicos, administrativos, obreros calificados) en diferentes áreas como son ingeniería, administración, contabilidad, finanzas, economía, derecho, medicina, informática.

Proveen de personal en diferentes áreas: De recursos humanos en reclutamiento, capacitación, seguridad e higiene, nóminas; de ingeniería en electrónica, calidad, mecánica, dibujo en autocad, mecatrónica; de administración, secretarial, manuales de procedimientos, archivo, diseño gráfico, planeación; de contabilidad, contabilidad general, finanzas, costos, presupuestos, crédito y cobranzas; de ventas en cambaseo, de piso, ejecutivos, directores; de derecho en fiscal, laboral, penal, financiero, familiar, agrario; de medicina, general, pedagogía, urólogos, enfermería, ginecología, cirugía, etc.

### **3.2. Tipos de consultoría.**

#### **3.2.1. Adecco.**

Fundada en Francia en 1961 y líder del mercado desde entonces conocida con el nombre de Ecco, es la Consultoría en Recursos Humanos Integrales y Selección del Personal<sup>35</sup>.

El nombre de Adecco actualmente reconocida a nivel mundial obedece a la fusión de 2 empresas, la primera de origen Francés con el nombre ya mencionado Ecco y la segunda de Origen Suizo con el nombre de Ade, empresas dedicadas a ofrecer Soluciones Integrales de Recursos Humanos.

---

<sup>35</sup> Vid. Página Princial de Adecco. [www.adecco.com.mx](http://www.adecco.com.mx). México, 2004.

La fusión se desprende por la idea de ambas empresas de lograr expansión a nivel internacional y de querer ser líderes en este servicio para entonces incipiente.

Adecco cuenta con 46 años de experiencia y es la primera empresa de Recursos Humanos en los principales mercados mundiales, ya que tiene más de 5,000 sucursales en 60 países, proporciona empleo a 650,000 trabajadores cada día y presta servicios a más de 310 empresas en el mundo.

Respaldada por su trayectoria en el mundo de Recursos Humanos, ha desarrollado los servicios que llevan a encontrar la solución exacta a las necesidades de cada empresa, antes durante y después de la contratación de personal.

Es una organización que brinda servicios de reclutamiento y selección de personal a diferentes niveles en español o bilingües (Ejecutivos de alta nivel en, Gerentes, Directores, Subdirectores), áreas (Administración, Atención a clientes, Calidad, Comercio Internacional, Compras, Contabilidad, Finanzas, Demostración, Crédito y cobranzas, Relaciones públicas, Producción, Operaciones, Mercadotecnia, Logística, Informática y en los estados de Baja California, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Coahuila, Monterrey, Guanajuato, San Luis Potosí, Jalisco, Querétaro, Estado de México, Puebla, Morelos Guanajuato, Tabasco, Yucatán en sus diversas oficinas ubicadas en estas localidades; así como servicios de bolsa de empleo para profesionistas, entrevistas diversas dentro del proceso de selección, aplicación de exámenes, selección, estudios laborales y socioeconómicos.

Tiene ubicadas sus oficinas en:

<b>Estado de México.</b>			
<b>UBICACIÓN</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>TELÉFONOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Cuautitlán	<a href="mailto:comercial.cuautitlan@adecco.com.mx">mailto:comercial.cuautitlan@adecco.com.mx</a>	5881-9661 5868-0687	Av. Primero de Mayo 24-B-Mz. C-Loc. 466, Centro comercial Hiperizcalli, Cuautitlán Izcallí.
Iztapalapa	<a href="mailto:comercial.iztapalapa@adecco.com.mx">mailto:comercial.iztapalapa@adecco.com.mx</a>	5672-3722	Auriga No. 8, 2do. Piso, Local 13, Plaza Monarca, Prados Churubusco.
Tlalnepantla	<a href="mailto:comercial.tlalnepantla@adecco.com.mx">mailto:comercial.tlalnepantla@adecco.com.mx</a>	5384-2233 5384-2227	Av. Sor Juana Inés de la Cruz 10, 1er. Piso, Int. 101, Col. Centro Tlalnepantla.
Villacoapa	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5336-1058	Calzada de los Tenorios No. 36, Local 22, Ex Hacienda Coapa.
Toluca	<a href="mailto:comercial.toluca@adecco.com.mx">mailto:comercial.toluca@adecco.com.mx</a>	01722-215-618 01722-215-654	Tijuana 15, Col. del Valle.
<b>Distrito Federal</b>			
<b>UBICACIÓN</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>TELÉFONOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Ejército Nal.	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5250-6595	Ejercito Nacional No 539, piso 6, los Morales Polanco.
Juárez	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5514-4739	Niza No. 46, Piso 7, Col. Juárez.
Napoles	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5563-1881	Carolina No. 138, Noche Buena.
Polanco	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5531-7824	Calderón de la barca No. 358, Reforma Polanco.
Zona Rosa	<a href="mailto:seleccion@com.mx">seleccion@com.mx</a>	5533-6439	Hamburgo No. 182-A. Int. C. Juárez.
<b>Localidades de los Estados</b>			
<b>UBICACION</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>TELÉFONOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
COAHUILA			
Saltillo	<a href="mailto:comercial.saltillo@adecco.com.mx">mailto:comercial.saltillo@adecco.com.mx</a>	01884-416-0063	Bld. Venustiano Carranza 4120, Local 41, Europlaza Mall.
Torreón	<a href="mailto:comercial.torreon@adecco.com.mx">mailto:comercial.torreon@adecco.com.mx</a>	01871-793-1488	Calzada Colón No. 426 Nte. Zona Centro.
CHIHUAHUA			
Chihuahua	<a href="mailto:comercial.chihuahua@adecco.com.mx">mailto:comercial.chihuahua@adecco.com.mx</a>	016144130486	Av- Glandorff No. 3315, col. Parques de San Felipe.
Ciudad Juárez	<a href="mailto:comercial.cdjuarez@adecco.com.mx">mailto:comercial.cdjuarez@adecco.com.mx</a>	01656-629-0506	Av. De la Raza No. 5385, Col. Macareñas, Centro Comercial Plaza Grande.
GUERRERO			
Acapulco	<a href="mailto:comercial.acapulco@adecco.com.mx">mailto:comercial.acapulco@adecco.com.mx</a>	01744-485-2949	Av. Costera Miguel Alemán No. 127, Local 9, Centro Comercial Acapulco Park Hotel.
JALISCO			
Libertad	<a href="mailto:comercial.libertad@adecco.com.mx">mailto:comercial.libertad@adecco.com.mx</a>	0133-825-1905	Av. Libertad No. 1863, Col. Americana Sector Juárez, Guadalajara.
Unión	<a href="mailto:comercial.union@adecco.com.mx">mailto:comercial.union@adecco.com.mx</a>	01333-563-4473	Av. Unión No. 125, Col. Americana, Guadalajara.

MONTERREY			
Cuauhtémoc	<a href="mailto:comercial.cuauhtemoc@adeco.com.mx">mailto:comercial.cuauhtemoc@adeco.com.mx</a>	0181-8345-2600	Av. Cuauhtémoc No. 422 Sur, Col. Centro.
Obispado	<a href="mailto:comercial.obispado@adeco.com.mx">mailto:comercial.obispado@adeco.com.mx</a>	0181-8340-9495	15 de Mayo No. 458 pte. Col. Centro, Monterrey.
MORELOS			
Cuernavaca	<a href="mailto:comercial.cuernavaca@adeco.com.mx">mailto:comercial.cuernavaca@adeco.com.mx</a>	0177-7316-855	Av. Plan de Ayala Centro, esq. Potrero Verde S/N, comercial la Cascada Galerías Local B-18, Col. Jacarandas.
PUEBLA			
Puebla	<a href="mailto:comercial.puebla@adeco.com.mx">mailto:comercial.puebla@adeco.com.mx</a>	01222-242-3532	Av. Juárez No. 1312, p.b. Zona esmeralda, Col. Centro.
SAN LUIS POTOSÍ			
Sinaloa.	<a href="mailto:comercial.sinaloa@adeco.com.mx">mailto:comercial.sinaloa@adeco.com.mx</a>	01667-713-6797	Alvaro Obregón No. 198, Norte Piso 2, Col. Centro.
Sonora	<a href="mailto:comercial.sonora@adeco.com.mx">mailto:comercial.sonora@adeco.com.mx</a>	01644-414-3194	Zacatecas No. 273 Sur, Col. Centro.
TABASCO			
Villahermosa	<a href="mailto:comercial.villahermosa@adeco.com.mx">mailto:comercial.villahermosa@adeco.com.mx</a>	01993-314-2220	Simón Sariat No. 222, Col. Centro.
YUCATÁN			
Mérida	<a href="mailto:comercial.merida@adeco.com.mx">mailto:comercial.merida@adeco.com.mx</a>	01999-927-0736	Av. Pérez Ponce No. 494-C x 54 y 56 Local 11-12, Col. Centro.

### 3.2.2. Manpower.

Manpower dio como resultado de la asociación de Elmer Winter y Aaron Scheinfeld abogados de Estados Unidos que tenían la responsabilidad de entregar un resumen de un caso, motivo que obligó a estos a contratar empleados administrativos, fue en ese momento que tuvieron la visión que había inexistencia de empresas con este giro, por esta razón Manpower se funda en 1948<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Véase. Página Principal de Manpower. [www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx). México, 2004.

Continúa en crecimiento y se expande por todo Estados Unidos por medio de oportunidades en franquicias, así como sucursales, sus oficinas hacen apertura en Montreal, Toronto y Canadá en 1955, así como en Europa extendiéndose más allá de Norteamérica hasta Europa inicia sus operaciones en Reino Unido y Francia. En 1962, también amplía sus oficinas en Australia, en Chile da servicios en éstas áreas en 1963.

Para 1968 se fundó Manpower Technical para brindar servicios temporales de empleos en otras áreas distintas a las usuales, estableciendo una nueva división de suministro de personal temporal (ingeniería, dibujo e informática).

Elmer Winter que es uno de los fundadores se retira y vende la compañía a Parker Pen Company en Janesville, Wisconsin, Estados Unidos y Mitchell se une y es nombrado Presidente y Director Ejecutivo durante 23 años.

Durante el transcurso de su desarrollo se da un gran logro y es la de obtener la certificación ISO en 1991, el Reino Unido es el primer país que logra la certificación aunado a esto tanto la casa matriz y la oficina canadiense obtienen la certificación, así como todas las demás filiales en 1994.

En 1999 Manpower cambia su nombre a Professional en los Estados Unidos y Canadá con la finalidad de dar a conocer la amplia gama de servicio de reclutamiento y selección de personal profesional que ofrece a las empresas que los contratan como: Ingeniería, telecomunicaciones, finanzas, informática, ciencias, etc.

Logra en el 2000 adquirir Elan Group (unas de las más grandes compañías independientes de colocación personal temporal en las profesiones de informática, como una dinámica de liderazgo en este servicio eventual.

En México y en Centroamérica inició sus operaciones en 1969, en el D.F en la actualidad se cuenta con más de 70 oficinas en la República Mexicana y tienen un promedio de 1,900 clientes y 17,000 empleados colocados temporalmente.

Tiene un alcance en sus operaciones por medio de una red de 3,900 sucursales y franquicias en 61 países del mundo y esto le da a Manpower un reconocimiento mundial en materia de Recursos Humanos y con una experiencia en el mercado laboral local para cubrir efectivamente las necesidades de todos sus clientes que han confiado en ésta durante varios años.

Manpower México es filial de una empresa Internacional que se dedica a proveer servicios y soluciones de alta calidad de Recursos Humanos en:

1. Reclutamiento y Selección de Personal. Mediante el proceso de alta calidad con el que se cuenta para atraer desde operarios hasta ejecutivos de alto nivel para las compañías que contratan este servicio, valiéndose de entrevistas dimensionales y evaluaciones clasificadas por área.
2. Capacitación. Servicios integrales de capacitación a las puertas de las compañías, los profesionales especializados en cada áreas brindan el servicio en diferentes áreas para dar un desarrollo mayor de conocimientos actualizados sobre los temas de interés de las compañías.
3. Nóminas. Este servicio tiene un alcance en monto de salario y prestaciones, lugar, frecuencia y modalidad de pagos, tipo y nivel de especialización requerida, todos los impuestos que generan el pago a empleados de una organización para lograr

la máxima eficiencia en los procesos de control, administración de personal distante, proyectos especiales de las compañías. Este sistema prestado inicia desde la recopilación y captura de información, manejo total del IMSS, manejo total de nómina, impuestos anuales sobre nóminas, preparación en información para auditorías, todos los reportes que se generen.

4. personal eventual que comprenden cargas extraordinarias de trabajo, incapacidades o vacaciones, posiciones vacantes, periodos promocionales, periodos de prueba, planeación,
5. Bolsa de Trabajo. Es el apoyo que brinda a los profesionistas desempleados y que recurren a esta empresa en búsqueda de un empleo bien remunerado y acorde a los intereses tanto para la empresa como para los postulantes, tomando en cuenta aptitudes, necesidades de ubicación, área, horario, con todas las prestaciones de ley y tiempo de trabajo en que se desea laborar. El candidato tendrá varias alternativas de empleo vacantes para su elección que más le convenga, de acuerdo con la labor que desempeñe.

Tiene ubicadas sus oficinas en:

UBICACIÓN	E-MAIL	TELÉFONOS	DIRECCIÓN
BAJA CALIFORNIA NORTE			
Tijuana	<a href="mailto:grikoa@manpower.com.mx">grikoa@manpower.com.mx</a>	6226-6730	Blvd. Agua Caliente No. 4558 Nivel C1 local 3 y 4, col. Aviación.
Mexicali	<a href="mailto:aserrano@manpower.com.mx">aserrano@manpower.com.mx</a>	686-568-2800	Calzada Justo Sierra No. 377, Local 4, Centro, Comercial la Plazitla, Col. Cuauhtémoc.
BAJA CALIFORNIA SUR			
La Paz	<a href="mailto:lapaz@manpower.com.mx">lapaz@manpower.com.mx</a>	612-122-5691	Av. A. Obregón y Juárez, Col. Centro, entre Allende y Juárez.
CAMPECHE			
Cd. del Carmen	<a href="mailto:mhernandez@manpower.com.mx">mhernandez@manpower.com.mx</a>	10938-381 - 4807	Calle 31 No. 20, Col. Centro.
COAHUILA			
Saltillo	<a href="mailto:efalcon@manpower.com.mx">efalcon@manpower.com.mx</a>	844-439-2934	Luis Echeverría No. 1194, Local 1, Col. Cumbres.
Torreón	<a href="mailto:galarcon@manpower.com.mx">galarcon@manpower.com.mx</a>	871-747-9336	Blvd. Independencia No. 2000, Local 2, Col. Navarro.
CHIAPAS			
Tuxtla Gtz	<a href="mailto:kescobar@manpower.com.mx">kescobar@manpower.com.mx</a>	961-121-4475	25 Poniente Norte No. 1550, Local 24, Col. Moctezuma, Centro Comercial Galerías Bonampack.
CHIHUAHUA			
Chihuahua	<a href="mailto:rterazzas@manpower.com.mx">rterazzas@manpower.com.mx</a>	614-413-9355	Av. Universidad No. 2747, Local A, Col. San Felipe.
Ciudad Júarez	<a href="mailto:chernandez@manpower.com.mx">chernandez@manpower.com.mx</a>	656-611-1673	Pseo Triunfo de la República No. 2825, Plaza Aries, Local 16-A, Col. partido Romero.
DISTRITO FEDERAL			
Iztapalapa	<a href="mailto:bespinosa@manpower.com.mx">bespinosa@manpower.com.mx</a>	5697-2706 5697-9605	Ermita Iztapalapa No. 438, Local D, Col. Cacama.
La fragua	<a href="mailto:mflores@manpower.com.mx">mflores@manpower.com.mx</a>	6705-1599	Reforma No. 42, Pb. Col. centro.
Payrolling	<a href="mailto:mbarroso@manpower.com.mx">mbarroso@manpower.com.mx</a>	5705-4949 5687,4000 5448-1400	Insurgentes sur No. 688, 1er. Piso, Col. del Valle.
Pedregal	<a href="mailto:mtrejo@manpower.com.mx">mtrejo@manpower.com.mx</a>	5522-5400	Insurgentes Sur No. 971, Local 50, Nivel Fuentes Plaza Inn, Col. Guadalupe Inn.
Polanco	<a href="mailto:gvargas@manpower.com.mx">gvargas@manpower.com.mx</a>	5203-8133 5203-3137	Ejército Nacional No. 418, Pb. Local A, Col. Polanco.
Reforma	<a href="mailto:acruz@manpower.com.mx">acruz@manpower.com.mx</a>	5591-1270 5591-1373	Reforma No. 180, Local F, Col. Juárez.
Vallejo	<a href="mailto:jvera@manpower.com.mx">jvera@manpower.com.mx</a>	5719-1966 5719-1967	Calzada vallejo No. 1111, Locales 5 y 6, Col. Industrial Vallejo.
Oklahoma	<a href="mailto:vquinonez@manpower.com.mx">vquinonez@manpower.com.mx</a>	5448-1485	Insurgentes Sur No. 688, Pb. Col. del Valle.
Promociones	<a href="mailto:vquinonez@manpower.com.mx">vquinonez@manpower.com.mx</a>	5448-1400	Insurgentes Sur No. 888, 1er. Piso, Col. del Valle.
Lomas	<a href="mailto:zmorales@manpower.com.mx">zmorales@manpower.com.mx</a>	5251-0703 5251-1740	Bosques de Ciruelos No. 194, 2do. Piso, planta Jardín.
Plaza Inn	<a href="mailto:mtrejo@manpower.com.mx">mtrejo@manpower.com.mx</a>	5322-5400	Insurgentes Sur No. 1971, Local 50, Nivel Fuente, Guadalupe Inn.

DURANGO			
Durango	<a href="mailto:tmsanchez@manpower.com.mx">tmsanchez@manpower.com.mx</a>	618-827-6907	Negrete No. 316 A, Col. Centro.
ESTADO DE MEXICO			
Tlalnepantla	<a href="mailto:agonzalez@manpower.com.mx">agonzalez@manpower.com.mx</a>	5387-9740	Calle No. 3, Desp. 2002, Col. Industrial Alce Blanco
Naucalpan	<a href="mailto:agonzalez@manpower.com.mx">agonzalez@manpower.com.mx</a>	5387-9740	Calle No. 3, Desp. 2002, Col. Industrial Alce Blanco
Toluca	<a href="mailto:toluca@manpower.com.mx">toluca@manpower.com.mx</a>	722-199-0042	Morelos No. 38 Int. 3, Fraccionamiento Pilares.
GUERRERO			
Acapulco	<a href="mailto:ycaastro@manpower.com.mx">ycaastro@manpower.com.mx</a>	744-486-6312	Av. Cuauhtémoc No. 500, Local 7, Mz. 2, Centro Comercial Acapulco.
GUANAJUATO			
Celaya	<a href="mailto:celaya@manpower.com.mx">celaya@manpower.com.mx</a>	461-612-9339	Allende No. 208-B, Int. 12, Centro
Traputato	<a href="mailto:ogarcia@manpower.com.mx">ogarcia@manpower.com.mx</a>	462-624-5897	Bld. Díaz Ordaz Norte No. 521 B, Col. Jardines de Irapuato.
León	<a href="mailto:hortiz@manpower.com.mx">hortiz@manpower.com.mx</a>	477-718-3272	Farallón No. 502-D Esq. Blvd Campestre, Col. Jardines del Moral.
Guatemala	<a href="mailto:guatemala@manpower.com.mx">guatemala@manpower.com.mx</a>	502-366-6036	24 calle 3-51, Zona 10, Edificio Murano Center, Nivel 3, Oficina No. 12.
HIDALGO			
Tula	<a href="mailto:vreyes@manpower.com.mx">vreyes@manpower.com.mx</a>	773-732-6911	Constitución No. 101, Esq. Juárez, 1er. Piso, Desp. 1, Col. Centro.
JALISCO			
Guadalajara	<a href="mailto:adelrio@manpower.com.mx">adelrio@manpower.com.mx</a>	33-3880-8300	Mariano Otero No. 3429, 2do. Piso, Col. Verde Valle.
MICHOCAN			
Morelia	<a href="mailto:irios@manpower.com.mx">irios@manpower.com.mx</a>	443-324-0540 443-324-7819	Av. Camelias No. 3233, Int. 307, Fracc. Las Américas.
MORELOS			
Cuernavaca	<a href="mailto:morelos@manpower.com.mx">morelos@manpower.com.mx</a>	777-310-1875	Av. Plan de Ayala No. 200, Local 2, Col. el Vergel.
NAYARIT			
Tepic	<a href="mailto:tepic@manpower.com.mx">tepic@manpower.com.mx</a>	311-214-3551	Zacatecas No. 129 Sur, Col. Centro.
NUEVO LEON			
Monterrey	<a href="mailto:crios@manpower.com.mx">crios@manpower.com.mx</a>	81-8340-5630	Ocampo No. 310, Oriente, Col. Centro.
Apodaca	<a href="mailto:iduran@manpower.com.mx">iduran@manpower.com.mx</a>	81-8386-4245	Morelos No. 600, Local D, Centro.
San Nicolás	<a href="mailto:rcantu@manpower.com.mx">rcantu@manpower.com.mx</a>	0181-8352-7837	Centro Comercial las Villas Universidad, Local No. 6, Col. Anáhuac. San Nicolás de los Garza.
OAXACA			
Oaxaca	<a href="mailto:mjimenez@manpower.com.mx">mjimenez@manpower.com.mx</a>	951-515-2172	H. Colegio Miliar No. 1009, Inst. 1 Altos, Col. Reforma.
PUEBLA			
Puebla	<a href="mailto:agutierrez@manpower.com.mx">agutierrez@manpower.com.mx</a>	222-231-7714	29 Sur No. 722, 1er. Piso, Col. La paz.
QUERERATO			
San Juan del Río.	<a href="mailto:kruiz@manpower.com.mx">kruiz@manpower.com.mx</a>	427-272-3732	Privada 5 de Mayo No. 15, Col. centro.

Querétaro	<a href="mailto:ogarcia@manpower.com.mx">ogarcia@manpower.com.mx</a>	442-215-7630	Ignacio Pérez No. 28, Despacho 105-107, Col. Carrizal.
QUINTANA ROO			
Cancún	<a href="mailto:mvelasco@manpower.com.mx">mvelasco@manpower.com.mx</a>	998-884-3653	Super Mz. 22, Lote 2, No. 32, casi esq. Av. Tulum, Col. Centro.
SAN LUIS POTOSÍ			
S.L.P.	<a href="mailto:rizquierdo@manpower.com.mx">rizquierdo@manpower.com.mx</a>	444-812-5990	Edificio EME, 1er. Piso A, Col. Moderna.
SINALOA			
Culiacán	<a href="mailto:eceballos@manpower.com.mx">eceballos@manpower.com.mx</a>	667-712-5616	Av. Alvaro Obregón Sur No. 24, Local 41, Plaza Paladio, Col. Centro.
Mazatlán	<a href="mailto:nescobosa@manpower.com.mx">nescobosa@manpower.com.mx</a>	01669-912-0366	Ave. Camarón Sábalos No. 24, Local No. 27, Col. centro Comercial Lomas.
SONORA			
Hermosillo	<a href="mailto:asalinas@manpower.com.mx">asalinas@manpower.com.mx</a>	662-213-7089	Vlvd. Navarrete No. 82, 3er. Piso, Col. del Valle Escondido.
Cd. Obregón	<a href="mailto:ifierro@manpower.com.mx">ifierro@manpower.com.mx</a>	644-414-6561	Allende No. 823, Es. Sinaloa Local 10, Plaza el Dorado, Col. Centro.
Nogales	<a href="mailto:kuribe@manpower.com.mx">kuribe@manpower.com.mx</a>	631-320-0200	Plaza Máquina No. 501, Local 5, Prolongación Av. Obregón No. 1945, col. Lomas de Nogales.
TABASCO			
Villa Hermosa	<a href="mailto:villahermosa@manpower.com.mx">villahermosa@manpower.com.mx</a>	993-351-9749	Ave. Maria Brown Peralta No. 220, Col. Atasta de Serra.
VERACRUZ			
Xalapa	<a href="mailto:Xalapa@manpower.com.mx">Xalapa@manpower.com.mx</a>	228-841-0411	Av. Murillo Vidal No. 101, Desp. 5, Col. Centro.
Coatzacoalcos	<a href="mailto:coatzacoalcos@manpower.com.mx">coatzacoalcos@manpower.com.mx</a>	921-212-6401	Guerrero No. 302, Norte, Col. centro.
Orizaba	<a href="mailto:orizaba@manpower.com.mx">orizaba@manpower.com.mx</a>	272-726-5927	Oriente 4 No. 31, col. Centro.
Poza Rica	<a href="mailto:pozarica@manpower.com.mx">pozarica@manpower.com.mx</a>	782-824-1422	20 de Noviembre No. 110, Plaza Fuente, Local 9, Col. Cazonas.
Veracruz	<a href="mailto:ralatorre@manpower.com.mx">ralatorre@manpower.com.mx</a>	229-922-1751	Tiburón No. 400, Local 6, 1er. Piso, Edificio Cañedo, Fracc. De Oro.
YUCATÁN			
Mérida	<a href="mailto:vmelaves@manpower.com.mx">vmelaves@manpower.com.mx</a>	999-944-9455	Calle 1 D No. 246, Local 2 y 3, Plaza Oasis, Fracc. Campestre.

### 3.2.3. Kelly Services.

Kelly Services es una compañía que tiene trabajando en estas especialidades por más de 55 años, ofreciendo soluciones integrales en Recursos Humanos de los cuales se destacan: servicios de personal temporal, maquila de nómina, colocación de personal permanente, capacitación, evaluaciones de personal, cuenta con más de 2,300 sucursales operando en 26 países, provee 700,000 empleados a sus empresas, con diferentes habilidades, en todos los niveles<sup>37</sup>.

Empezó en Octubre de 1946 en Detroit, Michigan, cuando William Russell Kelly pionero y fundador de la empresa, comenzó a suministrar servicio de mecanografía y copiado. Pronto Kelly amplió su gama en servicios y se expandió teniendo presencia en el mercado de Norte de América, Europa y Asia, al notar necesidades de maquila de personal en sus diferentes gamas (reclutamiento, selección, nómina, capacitación, administración del personal).

En 1991 Kelly Services, empezó operaciones en México. Hoy en día, tiene oficinas en toda la República Mexicana dando servicio local, regional y nacional, así mismo ofrece servicios a nivel internacional, pues compran la empresa FTM (Technology Factory México), empresa americana transnacional atendiendo las necesidades de los clientes, además de que se tiene contacto con otras compañías del mismo giro en Estado Unidos por medio de vínculos a través de sus diversos gerentes de mercadotecnia que intercambian pedidos para reclutar y seleccionar al personal para ser enviado a las compañías extranjeras.

---

<sup>37</sup> Vid. Página Principal de Kelly Services [www.kellyservices.com](http://www.kellyservices.com). México, 2004.

A lo largo de cinco décadas y media, esta compañía ha sido reconocida mundialmente por su gran experiencia e innovador servicio en personal, por esta razón se ha convertido en un líder Internacional en soluciones en Recursos Humanos y Reclutamiento y Selección.

Proporciona servicios de personal para las diversas áreas de los diferentes giros de sus empresas siendo estos Contabilidad, finanzas, bancario, administración, secretarial, publicidad, mercadotecnia, relaciones públicas, servicio a cliente, telemarketing, diseño, artes gráficas, arquitectura, información, captura, recursos humanos, legal, operadores industriales, ensamble electrónico, ventas, ingeniería, en sus diferentes niveles que van desde la oficina a la fábrica, del laboratorio a la tienda (Operativos, supervisores, coordinadores, subdirectores, directores, ejecutivos de alto nivel, tanto bilingües y en español).

Por más de 30 años a través de su división Kelly Engineering Resources canaliza a profesionales de la más alta calidad en ingeniería en sus distintas áreas (aeronáutica, química, civil, eléctrica, instrumentación, ambiental, industrial, mecánica, petroleros, farmacéutica, calidad, telecomunicaciones, etc.

En lo referente a empleos temporales ofrece profesionales en ensamble de circuitos electrónicos, soldadura de componentes, control de calidad, trabajos técnicos en electrónica.

Kelly opera con el principio (los empleados son la base de su negocio), si éstos no son exitosos, por supuesto que la compañía tampoco, pues ellos son los representantes de la calidad de su servicio, es decir su carta de presentación y validación de su eficiencia y eficacia en su trabajo.

Para operar eficientemente en el área de Reclutamiento y Selección se cuenta con una nueva división denominada Permanent Placement para cubrir las vacantes de planta para sus clientes desde operativas, ejecutivas y directivas. Consistiendo básicamente en el reclutamiento, entrevista y selección para que sean satisfactoriamente cubiertas las necesidades de las organizaciones.

La cobertura a nivel nacional es la siguiente y se encuentran ubicadas en:

UBICACIÓN	E-MAIL	TELÉFONOS	DIRECCIÓN
AGUASCALIENTES			
AGS	S/N	449-918-5277	Av. López Mateos No. 1001, Col. San Luis. Aguascalientes, Ags.
CHIHUAHUA			
Chihuahua	S/N	614-414-9502	Av. Universidad No. 2912, Col. Angel Trías. Chihuahua, Chih.
CIUDAD MEXICO NORTE			
Tlalnepantla	S/N	5397-4090	Boulevard Avila Camacho No. 29, Plana alta, Col. Viveros. Tlalnepantla, Viveros.
CHIHUAHUA			
Cd. Juárez	S/N	656-629-0983	Parque Industrial Antonio No. 3, Domínguez Cd. Juárez, Chih.
Belenes	S/N	333-656-0581	Parque Industrial Belenes, Guadalajara; jal.
CIUDAD MEXICO CENTRO			
Granjas	S/N	55 1101-1200	Ejército Nacional 579, 7mo. Piso, Col. Granada. México, D.F.
CIUDAD MEXICO SUR			
León	S/N	477-779-6997	Calle Rocio No. 109-103, Col. Jardinez del Moral, León Guanajuato.
Niños Héroe	S/N	333-810-3229	Av. Niños Héroe No. 1555-102, Col. Moderna, Guadalajara, Jal.
Puebla	S/N	222-243-4945	Av. 31 Poniente No. 717, Col. Chula vista, Puebla, Pue.
Veracruz	S/N	229-935-8687	Simón Bolívar No 723, 1er. Piso, Col. Zaragoza.
Monterrey	S/N	818-401-1064	Calle Cuauhtémoc Sur 756, Col. Centro.
Plaza del Sol	S/N	333-122-0377	Axayacatl No. 3741, Col. Cd. Del Sol, Guadalajara, Jal.
Queretaro	S/N	442-223-5855	Boulevard Bernando Quinta, Col. Carretas.

### 3.2.4. Ejecutivos en Reclutamiento

Esta organización tiene sus inicios hace más de 12 años, originalmente con la denominación en su razón social como Consultores Ejecutivos Arroyave y Asociados, S.C., este desarrollo les ha brindado la experiencia y fortaleza que les brinda el respaldo en los servicios que ofrecen en el mercado, ya que al ir madurando con el paso de los años la compañía tiene una visión más clara y fortalecida de los requerimientos presentes y futuros de sus clientes (empresas)<sup>38</sup>.

Posteriormente se disuelve la asociación y continua con el nombre de Ejecutivos en Reclutamiento de Personal, quedando al mando C.P. Oscar Arroyave, con la finalidad de independizarse y tener su propia compañía.

El principio con el que ellos se desarrollan consiste en satisfacer a sus clientes en sus necesidades de Factor Humano, cumplir con lo acordado, dar el máximo esfuerzo para lograr resultados de calidad.

Una de sus metas es la de darles oportunidad a los candidatos dentro del entorno laboral de obtener un empleo digno que cubra con todas sus expectativas (económicas, morales, aprendizaje, crecimiento, tiempo y profesionales) para que se sienta como en su segundo hogar y puedan desempeñar sus habilidades, aptitudes y actitudes de forma idónea en beneficio de la empresa y de ellos mismos.

---

<sup>38</sup> Véase. Página Principal de Ejecutivos en Reclutamiento. [www.ejecutivosenreclutamiento.com.mx](http://www.ejecutivosenreclutamiento.com.mx). México, 2004.

Ejecutivos en reclutamiento son una empresa dedicada al reclutamiento y selección de persona, estudios psicométricos, estudios laborales, estudios socioeconómicos, nómina, altas y bajas del seguro social de personal eventual, personal de planta y eventual, capacitación, desarrollo organizacional, test grafológicos.

El servicio que brinda, es en todos los niveles desde operativo hasta nivel gerencial, en todas las áreas (químico; farmacéutica; ingeniería industrial, mecánica, eléctrica; contabilidad; finanzas; dirección administrativas; derecho; ventas; administrativo; educativo, profesores, coordinadores de academia, directores).

Como giro principal para las empresas es el reclutamiento y selección de personal por medio de mecanismos de acción y los medios más modernos que reclutan al personal más calificado para ser contratado con sus clientes.

Cuenta con una oficina en el Distrito Federal, sin embargo, da consultoría a nivel nacional, pues tiene contacto con empresas que tienen filiales en la República Mexicana, de igual manera recluta a los profesionistas en todas las localidades de México. Los Ejecutivos a cargo son C.P. Oscar Arroyave, como Director General y Atziri Arroyave, Gerente General.

Distrito Federal			
UBICACIÓN	E-MAIL	TELÉFONOS	DIRECCIÓN
Zona Rosa	<a href="mailto:arroyave@mexis.com">arroyave@mexis.com</a>	5208-7090 5208-9223 4208-4349 4208-1305	Av. Chapultepec No. 350, 3er. Piso. Col. Roma.

### **3.3. Formas y medios para el proceso de reclutamiento y selección de personal.**

#### **3.3.1 Forma de Operación de las Consultorías.**

1. **Promoción del servicio.** Las Consultorías de Reclutamiento y Selección de Personal, a través de sus diversos agentes en el departamento, hacen llamadas telefónicas a todas las empresas nuevas e incluyendo las que ya se tienen en sus bases de datos, a las primeras para ofrecer el servicio, y a las segundas que son clientes para actualizar las cotizaciones. **Anexo 1**. (Ejemplo de bases de datos de empresas).
2. **Cotizaciones vía fax.** Es un documento oficial de las consultorías en forma de machote que contiene los servicios que prestan así como los costos y garantías; por lo tanto se tienen dos formas de opera la primera el consultor que ofreció el servicio a las empresas vía telefónica, los envía vía fax a cada compañía con los respectivos datos, dirigidos a los Responsables de Personal. Se da el seguimiento a este fax y se habla nuevamente para verificación de la información transmitida y solicitar una entrevista con los responsables para especificar los servicios.

Al finalizar la semana se hace un reporte por consultor de todas las cotizaciones remitidas y ofrecidas a las empresa, esto con fines de control de los clientes potenciales y activos en la empresa.

La segunda forma de operar con consultorías de dimensiones más amplias. Se tiene una división mucho más específica, se cuenta con filiales por regiones, cada filial es representado por sus gerentes de mercadotecnia así como sus operadores de venta vía telefónica que ofrecen la cotización con sus servicios diversos a las empresas para dar publicidad y venta de los servicios integrales de Recursos Humanos y por consiguiente solicitar entrevistas personalizadas con los responsables de personal.

Una vez que las empresas están interesadas en el servicio de reclutamiento y selección de personal, la llamada es destinada a cada responsable de mercadotecnia por línea (honorarios, eventual, planta, vacaciones, incapacidades, apoyo) a su vez en especialidad (ventas, contabilidad, mercadotecnia, administrativo, ingeniería, recursos humanos etc), para dar una atención personalizada y detallar a fondo los servicios, sus beneficios, garantías, costos y días de crédito.

Cabe hacer mención que los costos varían de acuerdo a cada consultoría de acuerdo a nivel, volumen, servicio (administración del personal, reclutamiento y selección, chequeo de referencias laborales). **Anexo 2.** (Ejemplo de Cotizaciones).

3. **Visita del representante a la compañía.** Una vez presente en la empresa en la fecha pactada, el Representante de las Consultorías en este sentido el de mayor rango (Director General o el Responsable de Mercadotecnia por Línea) expone los servicios que se ofrecen (reclutamiento y selección de personal, estudios socioeconómicos, estudios laborales, psicometría); el monto de cobro, sus garantías (es la reposición de los candidatos que por diversas razones ya no pueden continuar prestando sus servicios en la empresa que fueron colocados, estas razones pueden ser por accidentes, por irresponsabilidad, por enfermedad repentina) y días de crédito para pago.
4. **Contacto del consultor con las empresas de distinto giro y naturaleza para el conocer el perfil.** Las empresas que ya recibieron las cotizaciones y que fueron visitadas por el Director o Gerente en Línea, aceptando los servicios, obligaciones y garantías, se ponen en comunicación con el consultor o representante en línea responsable que les dio la información para detallar las necesidades de sus vacantes, es decir el perfil de la vacante.

Esta requisición del perfil se puede realizar vía telefónica o bien por escrito enviándolo por fax, esto depende de la urgencia de la vacante, pues en muchas empresas, algunas vacantes tienen urgencia por ser cubiertas, ya que de ella depende el funcionamiento del departamento, esto hace referencia a niveles de alta jerarquía.

Refiriéndose vía telefónica, Las empresas interesadas se comunican a la consultoría, el consultor atiende la llamada y entra en comunicación con el Jefe de Personal, éste indica las necesidades que requiere el puesto empezando por el nombramiento, que refiere al nivel del puesto y el área que se solicita (Gerente de Personal); rango de edad, se menciona la edad límite mínima y máxima que se requiere (50-60 años de edad); sueldo ofrecido o rango de sueldo, manifiesta la escala de sueldos que se ofrecerán (\$50,000-\$65,000 según aptitudes); horario de trabajo, se especifica el tiempo para laborar (tiempo completo y horas extraordinarias); prestaciones, señalando que tipo de prestaciones que brindan (Prestaciones de Ley o superiores a las de la ley); escolaridad, se deduce el máximo grado de estudios necesarios y el área (Doctorado en Recursos Humanos); los idiomas requeridos (español, inglés, francés); Funciones a desempeñar, se dan a conocer las actividades, responsabilidades del puesto (Estará a cargo de los siguientes departamentos: Nóminas, Capacitación, Seguridad e Higiene, Relaciones laborales, Relaciones con Sindicatos, Desarrollo organizacional, Descripciones de puestos, Compensaciones, Altas y Bajas de personal, etc.); días laborables, mencionando los días en los que acudirán a laborar a la empresa (De lunes a sábado); zona para laborar, es importante destacar este punto, pues existen trabajos hasta en otros estados y se debe de dar a conocer (Para laborar en el Estado de Nuevo León). **Anexo 3.** (Formato del perfil utilizado).

5. **El Reclutamiento.** Se postulan las vacantes por diversos medios occ, universidades, periódico, delegaciones, folletos, y las vacantes se dan a conocer al público en general, el consultor es el encargado de postular las vacantes de sus empresas utilizando los medios ya mencionados, especificando detalladamente el perfil de cada posición, estas pueden ser en cualquier área solicitada.

Además de incorporar los datos de las consultorías a los diferentes medios para que los candidatos a postularse puedan entrar en contacto con los consultores y enviar su solicitud y currículum. Cabe hacer mención que más adelante en otros puntos se detallará el funcionamiento de cada medio. **Anexo 4** (ejemplos de requisiciones de personal a los diversos medios).

6. **Contacto con los candidatos vía telefónica.** Cuando los candidatos enterados e interesados en las vacantes se ponen en contacto vía telefónica para contactar una entrevista con el consultor, las llamadas de los candidatos recibidas por la recepcionista las remite a cada consultor responsable de sus vacantes, éste conversa con él un poco en forma de sondeo para preguntarle a cerca de sus inquietudes, conocimientos, y cuestiones personales y si el consultor después de esta pequeña conversación determina que el candidato cumple con los requisitos mínimos lo cita a entrevista mediante agenda y calendarización, dándole fecha y horario para presentarse, el reclutador le solicita lleve impresos el curriculum vitae y la solicitud debidamente requisitada.

7. **Entrevista con los candidatos programados.** Los candidatos citados se presentan con la recepcionista y le hacen entrega de su curriculum y solicitud de empleo, la recepcionista les brinda un formato machote de la empresa aquellos que no cuentan con una solicitud debidamente requisitada, para que sea llenada, es similar a una solicitud, pero elaborada por la propia empresa y así contar con los datos de los solicitantes completamente integrados. **Anexo 5.** (formato de la empresa).

La recepcionista procede a entregar estos documentos a cada consultor en sus cubículos, el consultor analiza la información por cada candidato; ya que tiene un conocimiento general del puesto solicitado, funciones realizadas, fechas de trabajo, edad, salario requerido, dirección particular y teléfonos del candidato.

El consultor sale de su cubículo para llamar al candidato por su nombre, éste lo invita a pasar, lo saluda, le da a conocer su nombre y su puesto dentro de la consultoría, su carrera profesional y le sugiere que se siente en una silla que está al frente de su escritorio, paso seguido el consultor se sienta también frente a él y se da inicio a la entrevista.

Acto seguido. El consultor le da a conocer al solicitante de empleo, la naturaleza y las características de la compañía a la cual está adscrito, así como su finalidad, prosiguiendo con las preguntas hacia el candidato para que este responda. Las preguntas se dividen en secciones (datos personales, familiares, laborales, escolares, datos de la empresa donde prestará sus servicios y los beneficios que se ofrecen.). Las preguntas son:

- Personales (puesto que solicita, sueldo deseado, edad, estado civil, dirección y delegación más cercana, teléfono particular, de celular y para dejar mensajes).
- Datos familiares (integrantes de su seno familiar que vivan en la misma vivienda nombres, edades, sexo, parentesco y dedicación).
- Datos laborales (empezando por el último puesto hasta el más reciente: nombre de la empresa, giro, puesto desempeñado, último sueldo devengado, el tiempo de inicio y terminó del mismo, nombre del Jefe inmediato, puesto del jefe inmediato, funciones y actividades desempeñadas, cuantos subordinados tenía bajo su mando, sus alcances y logros en la empresa, teléfonos y dirección de la empresa para referencias laborales).
- Datos escolares. (se toma de base la escolaridad solicitada en el puesto: último grado cursado, si es titulado, que promedio obtuvo, cuantos años fueron los de su carrera, si suspendió sus estudios, por qué motivo; si tuvo algunos otros estudios técnicos, de idiomas, capacitación por parte del trabajo, que documentos recibió por los cursos, las fechas de ingreso y egreso de las escuelas).
- Datos de la empresa que solicito el servicio y los beneficios. Finalmente se le da a conocer el giro de la empresa, a qué se dedican, el puesto que ofrece, el sueldo establecido, así como sus prestaciones, la ubicación por delegación, pero no la dirección exacta ni el nombre de la compañía, por fines confidenciales. Al final el consultor le brinda una tarjeta con

datos de la consultoría y los teléfonos para estar en contacto con ellos y puedan dar seguimiento de sus peticiones.

8. **Aplicación de exámenes técnicos.** Con la participación de un agente especializado se le aplican los exámenes de conocimientos técnicos al candidato, se le invita a pasar a una sala completamente aislada de ruidos para que se pueda concentrar y el especialista le da las indicaciones requeridas para que realice los exámenes acorde con su área. **Anexo 6.** (ejemplo de examen técnico).

Finalizando el examen el candidato pasa nuevamente con el consultor y le da las indicaciones que se analizarán sus datos dados en la entrevista con los de sus documentos entregados y el resultados de los exámenes, si estos cumplen con el total de los requisitos solicitados en la posición, se solicitará una cita con la empresa con el Jefe de Departamento de Personal para una segunda entrevista. Se les solicita a los profesionistas o técnicos que tengan preparados tanto curriculums como hojas de solicitud para que acudan a la cita.

9. **Preselección.** Al concluir el horario establecido de entrevistas, se estudian todos los curriculums, datos de las entrevistas en los machotes, y los resultados de los exámenes, se comparan los resultados por puesto y se deduce quienes son los candidatos más idóneos con resultados positivos y que más se acercan a las posiciones solicitadas para la segunda fase de la entrevista directamente con las organizaciones.

10. **Contacto con la empresa sobre resultados.** Se llama a la empresa y se solicita al departamento de personal se establezca una comunicación sobre resultados de los candidatos entrevistados y se le indican dando un pequeño resumen de los puestos desempeñados por los candidatos, funciones desempeñadas, sueldos percibidos, giros de las empresas en que han laborado, datos personales y físicos, se le solicita entrevistas para una terna de candidatos a ser entrevistados, el responsable de personal agenda las entrevistas, anota los nombres.
  
11. **Contacto con los candidatos sobre resultados.** El consultor se comunica vía telefónica con todos los candidatos atendidos en la entrevista independientemente de que hayan sido seleccionados o no para la segunda fase de la entrevista, los clasifica y llama en primera instancia a los que tendrán la segunda entrevista en la empresa, a cada candidato llamado y seleccionado, el consultor le da los datos de la empresa: nombre, dirección, teléfono, ubicación, la persona con la que se pondrán en contacto, las indicación que tienen que decir que van por parte de la consultoría, la fecha y hora de la entrevista y por último le solicita a los postulantes se comuniquen con ellos para ver los resultados de su entrevista con la empresa.

También hace contacto con los candidatos que no fueron preseleccionados y les da la razón de porque no fueron seleccionados, sin embargo también les brinda otras alternativas que consisten en quedar en cartera para posibles vacantes y que en su momento se les llamará por teléfono para indicarles los siguientes pasos.

**12. Entrevista con la empresa.** Los candidatos acuden al domicilio de la empresa en la fecha señalada y horario, acuden con el jefe de personal y éste les hace una entrevista acorde a los intereses de la empresa.

**13. Contacto por parte de la empresa y los candidatos con el consultor.** Tanto el candidato como la empresa se comunican con el consultor para dar resultados de la misma y poder cotejar las razones de ambos, la empresa una vez visto a la terna de candidatos, el consultor sugiere si la terna que entrevistó es suficiente para selección o requiere de una persona más. Si el jefe de personal decide que se le envíe una persona más, se le envía a otro candidato ya sea de los que están en cartera y que si cubre con el perfil o se vuelve a iniciar el proceso.

El jefe de personal cuando hace comunicación con la consultoría para dar los resultados de selección, indica al consultor cual fue la persona seleccionada por éste y se procede a una última entrevista con el director de área, dando a conocer nuevamente la fecha y hora.

14. **Contacto del candidato con el Director de Area.** Se presenta el solicitante a la etapa final de entrevista que corresponde con el jefe de área con el que va a estar trabajando directamente, este le hace una entrevista técnica, es decir de conocimientos generales sobre el puesto y si el candidato cumple las especificaciones técnicas, el jefe de área le hace saber al jefe de departamento de personal.
15. **Selección final.** El jefe de personal de la empresa hace contacto por último con la consultoría y le da la indicación al encargado de la vacante el resultado final que es la aceptación del candidato al puesto, el reclutador le da la indicación que el mensajero de la consultoría pasará a dejar la facturación con el importe por servicio prestado y las referencias laborales, le solicita la hora y la fecha para que el mensajero acuda y también le sea brindado el cheque con el importe total.
16. **Investigación de referencias laborales.** Se procede por parte del consultor a llamar a cada empresa en donde estuvo laborando el candidato y se pide que se comunique directamente a personal o con el jefe de área, ya en comunicación con cualquiera de las dos personas se solicita información a cerca de la conducta laboral, los puestos desempeñados, el sueldo que percibió, si manejaba efectivo, si era persona problema, si era faltista, si tuvo malos antecedentes, cual fue el motivo de separación, etc. para capturar los back ground check (machotes y reportes sobre referencias laborales). **Anexo 7.** (Ejemplo de machote de referencias laborales).

La investigación de referencias laborales, puede llevarse a acabo vía telefónica en donde el consultor, haciendo las preguntas punto por punto va llenando el formato, o bien vía fax, se envía a la empresa el formato, el jefe inmediato o de personal lo requisitan a máquina o en escritura y se envía de regreso vía fax.

17. **Solicitud de psicometría.** Si el jefe de personal también solicita el servicio de psicometría completo, éste es otro tipo de servicio que ofrecen las consultorías, que ya fue indicado con antelación mediante la cotización de servicios enviada por vía fax.

El consultor se pone en contacto con el psicólogo para que le de fecha y hora para presentarse a exámenes. Esto el consultor se lo comunica al jefe de personal de la empresa.

18. **Exámenes a candidatos.** El jefe de personal le informa a la persona a que acuda a las oficinas de la consultoría para exámenes psicométricos. Este acude y el psicólogo se los aplica, tiempo de duración de la aplicación aproximadamente 4 horas dependiendo de las aptitudes de los candidatos.

19. **Resultados de exámenes a las empresas.** El consultor hace del conocimiento de los resultados de los exámenes al jefe de personal vía telefónica como anticipo para cualquier decisión, posteriormente le envía el original de los resultados a sus oficinas por medio del mensajero, así como la factura, para que sea pagado el servicio.

20. **Captura de datos de candidatos.** El consultor al término de cada entrevista procede a la captura en la base de datos, escribiendo los datos más importantes del candidato (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, puesto solicitado, sueldo aspirado, empresas donde ha trabajado y funciones, descripción física por si no traen fotografía) para la localización rápida y dar explicaciones a los solicitantes sobre el status de sus peticiones. **Anexo 8.** (Ejemplo de bases de datos).
21. **Formación de expedientes para cartera.** El consultor tiene la responsabilidad de formar expedientes por área de los documentos que recibe en las entrevistas (curriculum y solicitudes), con el fin de que cuando surja alguna otra vacante, estos acudan a su banco de datos y vean que candidatos son los que cubren el perfil y enviarlos a entrevista de inmediato pues ya fueron entrevistados, éstas áreas se dividen en: Administración, Almacenes, Compras, Exportaciones, Importaciones, Contabilidad y finanzas, Mercadotecnia, Ejecutivos de Gerencia y Dirección, Ejecutivos de Alto Nivel, Recursos humanos y Relaciones laborales, Secretarías en Español, Secretarías Bilingües, Sistemas e informática, Varios.
22. **Entrega de curriculums.** El consultor le brinda los curriculums del personal que fue colocado en las empresas a la Coordinadora de Recursos Humanos para que ésta los archive por área y se resguarden para cualquier aclaración con la empresa.

23. **Candidatos vía e-mail.** Otra alternativa para solicitar a entrevista a candidatos, es recurrir al e-mail genérico, donde los solicitantes mandan sus currículums vía correo electrónico, cada consultor tiene la función de buscar a sus candidatos a través de este método, lee y analiza curriculum por curriculum y ve que personas cubren con el perfil, anota los nombres, direcciones y teléfonos.

24. **Contacto con candidatos vía e-mail.** Al concluir su búsqueda tiene dos alternativas para contactar a los solicitantes, la primera procede a hacer las llamadas telefónicas para ponerse en contacto con los candidatos, en caso de que no estén se les deja recado para que se comuniquen con ellos inmediatamente que lleguen, pero si el candidato lo atiende en esos momentos, el consultor le da una cita para entrevista, a continuación se sigue el mismo proceso de selección y aplicación de exámenes.

La segunda consiste en enviar un correo electrónico dando las respuestas ya sea afirmativas o negativas a los candidatos, cuando se trata de dar una respuesta afirmativa se envía un escrito en donde se comunica a los candidatos que han cubierto la fase de reclutamiento y que es necesario que se presenten a las oficinas a una entrevista para dialogar, se les indica fecha y hora y los documentos que deben de llevar.

Cuando es un comunicado en el cual fueron rechazados, también se les escribe diciéndoles que por demandas del perfil no cubren al 100% los requisitos, sin embargo el currículum queda en banco de datos para posibles vacantes y que en su oportunidad se les dará una entrevista para conocer mejor su perfil.

25. Cabe hacer mención que no sólo las personas que se postulan en los puestos existentes se presentan a la empresa, sino una serie de candidatos que llevados por sus necesidades acuden a estas instalaciones para dejar sus documentos. La recepcionista de igual forma procede a dejar un currículum de forma consecutiva a cada consultor para que éste candidato sea entrevistado y se le dé las mismas atenciones que aquellos que fueron citados a entrevista, pero la diferencia estriba, en que por el momento no existe alguna vacante de acuerdo a sus intereses y se procede a incorporarlos a los expedientes en espera. Se les da la indicación que cuando llegue el momento se les llamará.

26. **Seguimiento de candidatos.** Cada consultor debe mantener contacto vía telefónica con los candidatos que atendió para dar seguimiento del estatus laboral. Pues debemos recordar que hablar de Factor Humano es referirse a movimiento constante e impredecible.

Los candidatos no sólo tienen una fuente para conseguir empleo, éstos acuden a todas las posibles consultorías y bolsas de empleo para colocarse. Cuando el consultor llama a los solicitantes les hace una serie de preguntas para determinar si estos siguen en espera de un empleo o bien ya se colocaron.

Si éstos ya se incorporaron a una empresa a laborar, se notifica y el consultor procede a dar de baja momentánea la solicitud así como sus documentos, para evitar hacer llamadas innecesarias y tener un buen control de la cartera o base de datos.

**27. Depuración de cartera.** Cada semestre el consultor tiene bajo sus funciones hacer una depuración de la cartera, pues es un periodo considerable en el cual la mayoría de los candidatos ya están colocados, esta base de datos, así como sus documentos se pasa a un archivo muerto.

En caso de que algún candidato dé de alta su curriculum y su solicitud nuevamente, por diversas razones, entre ellas el que no se sientan cómodos laborando en la empresa, que cuentan con un mayor grado de estudios, necesidades de sueldos más elevados. Es necesario que el candidato acuda nuevamente a las oficinas con nuevos documentos para ver sus posibles actualizaciones en todos los aspectos. **Anexos 9, 10, 11 y 12** (Véase cuestionarios aplicados sobre operatividad de las Consultorías).

### **3.3.2. Medios del Proceso de Reclutamiento.**

#### **3.3.2.1. ONLINE CAREER CENTER MUNDIAL (OCC MUNDIAL).**

En 1991 se funda en Estados Unidos Infosel la primera bolsa de trabajo como algo teórico, pero de forma estática, como las páginas de los avisos oportunos, de ahí nació la idea de crear Online Career Center Mundial como la primera página pionera interactiva<sup>39</sup>.

Es una empresa Mexicana, que se formó por capital nacional y que forman parte de un grupo de accionistas de Estados Unidos de América denominados Directemployers.com, por medio de una concesión que esta empresa mexicana compró<sup>40</sup>.

Las oficinas en México fueron fundadas, planeadas y programadas en Enero de 1996-1997 desde ese momento a la fecha se han dedicado y especializado en el Área de Recursos Humanos en el mercado mexicano.

Abre sus operaciones en 1998, para empezar a funcionar; en primera instancia la publicidad y la venta del servicio integral de reclutamiento y selección de personal interactivo (mecanismos de acción con candidatos y empresas), así como sus garantías, forma y días de pago.

---

<sup>39</sup> Vid. Página Principal de Online Career Center. [www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx). México 2004.

<sup>40</sup> Idem.

En el Distrito Federal el Corporativo está ubicado en Boluevard Manuel Avila Camacho 1994 Despacho 803, Col. San Lucas Tepetlcalco, C.P. 54055, Tlalnepantla Estado de México, la cual se dedica a la administración, mercadotecnia, ventas, contratos, publicidad, etc. y cuenta con 2 filiales más en Monterrey y Guadalajara, pero estas oficinas son únicamente de ventas en respuesta a la demanda, pues se tenían agentes de ventas para acudir a estos Estados de la República, pero a medida que el desarrollo y la demanda fueron expandiéndose se tuvo la necesidad de la creación de las nuevas empresas para cubrir las necesidades de ventas.

Es un medio de reclutamiento de personal (candidatos) que sirve como vínculo entre las empresas y los solicitantes, contribuyendo a la mejora del entorno laboral de la sociedad.

Uno de los objetivos de este sistema computarizado es dar una nueva alternativa al proceso de reclutamiento y selección de personal, reduciendo así costos, tiempo y esfuerzo en los procesos de personal.

Este servicio ofrece una mejora en el servicio de reclutamiento; las empresas no tienen que trasladarse para acudir a las diversas fuentes de factor humano, porque pueden trabajar con este sistema con facilidad en la oficina, con el menor tiempo posible, pues su manejo no representa tareas difíciles de ejecutar.

El mismo sistema va dando la pauta y los lineamientos a seguir para ser utilizado, además de contar con personal especializado que brindan el servicio técnico para cualquier problema que se les presente. El ejecutivo a cargo da las indicaciones vía telefónica para ser resueltos estos pequeños procesos.

Es un medio que sirve tanto a empresas como a los candidatos. Por una parte a las empresas como un medio de reclutamiento de personal y a los candidatos como una fuente de empleo.

Es una página web electrónica que funciona por medio de conexión vía Internet y ofrece servicios de reclutamiento y selección de candidatos, occ móvil, bolsa de empleos, evaluación, capacitación, información de universidades, información para universitarios, evaluación de inglés gratis.

Cabe hacer mención que los servicios que están incorporados a la página principal de Occ de evaluación, capacitación, inglés, boletines de artículos, se dan por medio de alianzas con las empresas, es decir Online Career Center México, no recibe ningún porcentaje adicional por la publicidad que de alguna forma obtiene en las empresas, la concesión es brindada por la página para los clientes existentes y afiliados a ella para que reciban un descuento.

Reclutamiento y selección. Servicio de reclutamiento masivo y selección que presta este sistema electrónico, permitiendo a las empresas postular sus vacantes a través de una base de datos que son mostradas por vía Internet, en donde los postulantes envían su hoja de vida para que las empresas los puedan analizar y seleccionar para ser entrevistados.

Occ móvil. El mismo sistema permite que los candidatos a través de sus teléfonos móviles, es decir celulares, sean mostradas las vacantes postuladas de acuerdo a sus intereses, para esto tienen que utilizar sus agentes virtuales de búsqueda predeterminada (base de datos para seleccionar las vacantes acorde a su perfil hasta 5 requerimientos, que son clasificados y seleccionados por los agentes, enviándoselos a sus teléfonos), esta clasificación las debe realizar cada candidato tomando en cuenta antigüedad de la vacante, tipo de empleo, localización geográfica y palabra clave del empleo.

Bolsa de empleo. Todas las empresas que contratan el servicio de occ, capturan sus vacantes en la base de datos general y las suben a la página web, esta página muestra todas las vacantes día a día al público en general que desee visitar la página y ver las vacantes existentes para poderse postular, pues el servicio es completamente gratuito para los candidatos.

Evaluación. Es una base de datos que permite que desde la comodidad del escritorio puedan realizarse cuestionarios técnicos o tests dirigidos a los solicitantes sobre las posiciones que postulan, así cuando los profesionistas entran y revisan la vacante y que posteriormente se postulan, aparece automáticamente la hoja cuestionario para que sea respondida por ellos, posteriormente el sistema brinda una calificación a estos cuestionarios de un rango de 0 a 100 puntos que le son mostrados a las empresas para ayudar a determinar y seleccionar.

Capacitación. Occ tiene integrado el servicio de capacitación que ofrece ANABE (Asociación Nacional de Búsqueda de Empleos), a través del espíritu de alianzas permitiendo dar a conocer el servicio de empresas a cambio de que el porcentaje que a occ le pudiese corresponder, se lo brinden a sus clientes por medio de descuentos; por medio de esta página se promueve el servicio que brinda esta asociación y da a conocer los datos generales para que puedan hacer contacto con el organismo de Recursos Humanos (capacitación) y solicite éste servicio directamente en esta empresa.

Información de Universidades. Occ tiene contacto con 66 universidades en su base de datos entre ellas (Centro Avanzado de Comunicación CADEC, Don Eulalio Ferrer, Centro de Investigaciones Docencia y Económicas, A.C. "CIDE", Centro Universitario Grupo Sol, Escuela de Negocios del Tec de Monterrey, EGADE, Escuela Bancaria y Comercial, ITAM, Universidad de las Américas, Universidad Autónoma de Baja California, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma de México, etc) que permite que al ver el listado de universidades uno pueda penetrar a sus página web de cada institución y ver los servicios que se ofrecen.

Información a universidades. A través de la bolsa de trabajo de cada universidad, occ remite las solicitudes de cada empresa a la bolsa de empleo, con la finalidad de dar a conocer las posiciones vacantes a los estudiantes y egresados de las instituciones.

Evaluación de inglés gratis. Occ con la alianza de Berlitz (Centro Mundial de Idiomas), mediante la cual hace la cordial invitación a todo usuario de occ, realicen un test de inglés gratis para evaluar su porcentaje y capacidad en el idioma inglés. Adicionalmente de que se promueve el servicio de cursos de inglés de esta organización.

Información de las empresas inscritas. Brinda información por empresa de las vacantes por especialidad que ofrece cada una de ellas. Es decir es una compilación clasificada de las posiciones que son capturadas cada día por fecha de cada institución.

#### **3.3.2.1.1. FUNCIONAMIENTO CON LAS CONSULTORIAS.**

1. **Contratación del servicio.** Este servicio es abierto para todo tipo de empresa siempre y cuando contraten sus servicios, el proceso que se debe seguir en la contratación, es la inscripción por medio de formato que brinda la página, en donde se solicita el nombre de la empresa, giro, dirección y teléfono, Ciudad y Estado, nombre del solicitante, el cargo, número de fax, correo electrónico, número de pedido, referido por, dirección de su página de Internet. Las empresas llenan esta solicitud y es enviada a las oficinas generales de occ para tener derecho y ser miembro de la membresía.

Uno de los ejecutivos adscritos, se pone en comunicación vía telefónica con el solicitante de la empresa, para dar a conocer los servicios que se ofrecen en este sistema electrónico, para asistirlo en cualquiera de sus inquietudes, para guiarlo y para definir lo que más le convenga a la empresa, respecto de los servicios.

2. Precios y forma de pago. Los precios están clasificados por periodos de pago estos pueden ser membresía semanal con un costo de \$ 220.00 dólares, quincenal con un monto \$ 300.00 dólares, mensual con un importe de \$ 355.00 dólares. Bimestral que asciende a \$ 650.00 dólares, trimestral con precio de \$830.00 dólares, cuatrimestral con una valor de \$ 1,050.00 dólares, quintimestral con un estimado de \$ 1,240.00 dólares, semestral con una cantidad de \$ 1,375.00 dólares y anualmente se requiere \$ 2,625.00 dólares.

El pago del costo se hace en el momento que se les asigna una clave de acceso al sistema y el ejecutivo le drá la forma de pago vía banco.

3. Derecho a servicios al ser socio de la membresía. Los servicios a los que puede tener acceso a partir de que ya es miembro de este sistema electrónico son: publicidad ilimitada de ofertas de trabajo, se puede tener acceso ilimitado a su banco de datos de los candidatos, se publicará el logotipo de cada empresa en la red en una página llamada homepage, clasificar y mostrar sus ofertas en una página exclusivamente por empresa, número de licencias de acuerdo al servicio que se solicita.

4. Publicación de ofertas de empleo. El consultor de reclutamiento y selección de personal después de haber detallado el perfil de la vacante con la empresa que solicitó el servicio de las consultorías, procede a incorporar los datos y capturarlo en la base de datos de occ, éste va escribiendo los datos que le solicita el cuadro de diálogo que son: puesto ofrecido, salario, rango de edad, estudios requeridos, idiomas, funciones, responsabilidades y actividades a realizar, en que localidad se ofrece el empleo, prestaciones determinadas, fecha en que se publica la vacante, nombre de la empresa que ofrece el servicio, su giro, teléfonos, dirección para que los candidatos puedan hacer contacto, un recuadro de evaluación de los datos del perfil, cuando los postulantes envían su currículum aparece el recuadro con las palabras clave del puesto, que éstos tienen que contestar si los han ejercido, actualmente y cuántos años, cuando se envía la información a la empresa el sistema evalúa y pone un rango de calificación del 0 al 100.

Finalmente ya capturada la información se envía la información a la base genérica para ser mostrada al público en general junto con las demás empresas, el sistema los clasifica por fecha y las pone a la vista.

5. Filtrar candidatos y entrevistar solo a los más calificados. El servicio permite evaluar los conocimientos del candidato para ser comparados con los del puesto. Como ya se mencionó anteriormente, este cuenta con un pequeño sistema de evaluación, sólo el consultor debe de señalar las actividades clave del puesto para que los candidatos al postularse indiquen si han realizado estas acciones y que antigüedad tienen realizándolas.

así el sistema procede a calificar con un rango de puntuación 0 a 100, así cuando el consultor vea los curriculums junto con el rango de calificación, podrá hacer una selección de los curriculums con las mejores calificaciones para que puedan ser llamados a entrevista.

6. Entrevistar candidatos vía Internet, antes de hacerlo personalmente. Permite realizar entrevistas virtuales a los candidatos, pues se cuenta con un sistema de test de hasta 5 preguntas puntos clave para la posición, antes de entrevistar vía personalizada.

El consultor define las preguntas y las envía vía correo electrónico a los candidatos, el sistema le envía una notificación vía e-mail, de los cuestionarios que ya fueron contestados, el sistema los almacena, para cuando se requiera revisarlos para desechar aquellos que no cumplen con el conocimiento mínimo y los que si contestaron efectivamente el consultor llamarlos a entrevista.

7. Administración de ofertas de trabajo, solicitudes y entrevistas. Este sistema le informa al consultor cuantas veces ha sido solicitada cada vacante con el total de candidatos, dando a conocer quienes son los postulantes.

Puede el consultor escribir notas electrónicas a los mejores curriculum para contar con una clasificación personalizada de aquellos candidatos que son excelentes y en futuras posiciones puedan hacer contacto con ellos.

Se puede guardar, controlar las entrevistas que hizo vía virtual para cuando se requiera volver a verla, o bien si ya no son necesarias borrarlas del sistema.

Lo mismo sucede con los curriculums que no son útiles para ninguna vacante, pues lo que ocasionan es una saturación en la base de datos, por lo tanto pueden borrarse en el momento que lo desee el consultor.

8. Miles de candidatos a evaluar. El consultor al visitar las bases de datos encontrará curriculums de candidatos de todas las áreas para elegir, estos curriculums siempre están actualizados, pues el sistema electrónico cuenta con un subprograma administración de candidatos, en donde se solicita que sean actualizados constantemente, es decir ellos mismos puedan introducirse a su curriculums y le haga los cambios que le son pertinentes.

9. Busca de prospectos. El consultor tiene la facilidad de buscar a sus postulantes a través del sistema palabra clave, sólo el consultor escribe el área en la cual quiere encontrar a sus candidatos para el puesto y al dar clic en el botón buscar, aparecerá desplegados una lista de todos los candidatos con ese perfil para que los analice y los vaya depurando, pero además puede hacer el consultor una sub-búsqueda, detallando si el lo requiere, por edad, sexo, experiencia, país, nivel de estudios, dando así otra subclasificación.
10. Agentes virtuales de candidatos. El consultor mediante otro proceso dentro del sistema electrónico, puede programar a los agentes virtuales para que realice día a día, la búsqueda de sus candidatos para sus vacantes que postuló y él dedicarse a otras tareas específicas dentro de su área. Lo único que realiza el consultor es predefinir las características de la persona que está buscando así como su perfil.

El buscador automáticamente durante el día y la noche procederá a realizar sus tareas, buscando, coordinando y clasificando de acuerdo a los criterios señalados por el consultor los candidatos con estas especificaciones, que al localizarlos cada día estos agentes virtuales se los enviarán por medio de correo electrónico y con el nombre de los candidatos compatibles con los requisitos del puesto.

### **3.3.2.1.1. FUNCIONAMIENTO CON LOS CANDIDATOS.**

1. Servicio gratuito. El servicio para el personal en general que deseen buscar empleo es automáticamente gratuito, sólo necesita inscribirse en este sistema, enviar su curriculum y datos personales para que la empresa les envíe una clave personal.
2. Clave personal. Los candidatos que requieran este servicio deben escribir en primera instancia la dirección de correo electrónico [www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx) ya estando en la página principal de occ hay un apartado a la vista que dice candidatos, sólo es cuestión de seleccionar ese apartado e inmediatamente aparecerá una segunda sección que señala, administración de curriculum, crear currículum, actualizar currículum.

El candidato posee el curso en crear currículum el sistema desplegará un formato similar a una solicitud de empleo (Nombre, sexo, fecha de nacimiento, dirección de correo electrónico, domicilio, calle y número, ciudad, país, estado, teléfono, número de fax, pregunta de reubicación, tiempo para laborar, salario solicitado, máximo grado de estudios, captura de currículum completo) para que el candidato haga el llenado de esta y sea remitida a sus base de datos genérica.

O bien si el candidato decide buscar las ofertas de empleo que son ofrecidas en esta página para sondeo y una vez que ha decidido postularse para alguna o algunas de esas vacantes, el candidato tendrá que posesionarse en la vacante y desplegar completamente el perfil, abajo del despliegue encontrará una leyenda que dice: “Presiones aquí para postularse en esta oferta de empleo”<sup>41</sup>, acto seguido surgirá otras dos leyendas que dirán “Si no eres miembro de occ, presiona aquí para solicitarlo”<sup>42</sup>, o bien “Si ya eres miembro de occ presiona aquí para enviar el currículum”<sup>43</sup>.

Cuando el candidato no es miembro tiene que posesionarse en la primera leyenda para solicitar ser miembro, aparecerá un cuadro de diálogo que le pedirá datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, curriculum completo, entre otros), que deberá requisitar, al terminar la captura y aceptar las condiciones, el sistema en un día máximo le enviará a través de su correo personal sus claves para acceder a occ y ser miembro.

3. Búsqueda de empleo. La búsqueda de empleo por parte de los candidatos la puede realizar a través de tres formas:

---

<sup>41</sup> Online Carrer Center. Ibid. p. 4.

<sup>42</sup> Online Carrer Cententer. Ibidem. Pagina 5.

<sup>43</sup> Idem. Página 5.

- Por ciudad o estado. El candidato se dirigirá a la sección búsqueda de empleo gratis, se posesionará en el recuadro por ciudad/estado y da un clic, donde aparecerá una página con el mapa de la república mexicana seguida de otros cuadros clasificados por zona en la parte lateral derecha, o bien en la parte superior del mapa recuadros indicando ciudades y estados.

Dependiendo las necesidades de los postulantes y de acuerdo a su domicilio en cualquiera de las entidades pueden buscar las vacantes acorde a sus intereses y señalar los criterios de búsqueda, al terminar de seleccionarlos debe posesionarse en buscar y automáticamente aparecerá una hoja con un listado de vacantes con los criterios especificados.

- Por Empresa. El candidato nuevamente se debe dirigir a la pagina principal y colocar el cursor en la sección de búsqueda de empleo gratis en el recuadro por empresa de la A a la Z, aparecerá otra página, mostrando un listado general de todas las empresas socios de OCCM. Así como un cuadro con las letras del abecedario, para buscar solamente de forma clasificada, es decir si el candidato decide buscar a empresas que comiencen con la letra A, se posesiona y entrará a otra página organizada con un listado de todas las empresas socios que comienzan con la primera letra del abecedario. Así sucederá lo mismo con las demás letras del abecedario, pues el sistema organizará a las empresas acorde a la letra que se señale.

- Búsqueda avanzada. El candidato puede regresar a la página principal y nuevamente posesionarse en el recuadro búsqueda avanzada y seleccionar, dejará a la vista, el sistema electrónico una página solicitando los datos: desde (se debe poner el día en que fue postulada la vacante); tipo de empleo (Debe de escogerse el área del empleo); localización (señalar la localidad en donde se busca el empleo); palabra de búsqueda (escribir el nombre del puesto o palabra clave), posesionarse en buscar y oprimir.

El sistema mostrara la página general de todas las empresas que mostrarán ese tipo de empleo y sus condiciones, este desplegado lo hace por fecha y con un número consecutivo y el nombre de la empresa que está ofreciendo la vacante.

4. El perfil solicitado. Si el candidato al ver una vacante de interés requiere saber más sobre el perfil, sólo tiene que posesionarse en el nombre de la vacante y presionar el botón del mouse y el sistema mostrara los datos generales del perfil desde el nombre, sueldo ofrecido por la empresa, edad que se requiere, estudios solicitados, actividades que se deben realizar, así como sus responsabilidades, sueldo y prestaciones ofrecidos, nombre de la empresa que lo solicita, su dirección, teléfonos y correos electrónicos.

5. Como Postularse. Después de haber visto el perfil completo de la posición ofrecida y determina que cumple con todos los requisitos mencionados sólo tiene que situar el cursor en la parte inferior de la hoja en la leyenda enviar currículum, el sistema le pedirá sus claves de acceso que deberán ser escritas por el candidato para ingresar y mandar el currículum.
6. Contacto con candidatos. Los consultores una vez revisado los currículums vía e-mail, prosiguen en ponerse en contacto con los seleccionados, esto puede ser a través vía telefónica, haciendo mención que recibieron su información por occ o bien por medio de un e-mail a sus correos electrónicos haciéndoles la invitación por escrito para una entrevista indicando fecha y hora de la misma.
7. Sección candidatos. Es un apartado especial sólo para candidatos para administrar y actualizar su currículum con los siguientes subservicios: Administración de currículum, actualizar currículum, ingresar currículum y editar currículum.
  - ◆ Administración de currículum. Muestra una pequeña base de datos relacionado con el currículum, indica la fecha en que se añadió por primera vez la hoja de vida, la fecha de desactivación es decir la fecha en que el currículum dejará de ser visible para los consultores, número de consultas realizadas a la hoja de vida, muestra del currículum como lo verán los consultores, puedes ampliar la fecha de desactivación o desactivarla antes del tiempo programado.

- ◆ Actualizar currículum. Cuando se activa esta sección, el sistema le mostrará nuevamente el formato que se llenó al activar el currículum para que los candidatos puedan hacerle los cambios pertinentes y sean actualizados, estos datos pueden ser por cambio de domicilio, cursos tomados, documentos adquiridos, etc.
  - ◆ Ingresar currículum. Esta sección sólo es para personal de nuevo ingreso que desea incorporarse como miembro de la página y utilizar los servicios, debe llenar la solicitud así como integrar el currículum y los datos personales para enviarlo a la base de datos.
  - ◆ Editar currículum. Después de haber capturado todos los datos por parte de los candidatos en el formato de occ similar al de una solicitud de empleo, se puede utilizar la herramienta editar currículum, con objeto de que los candidatos vean completa la información y verifiquen si son todos los datos que desean agregar o integrar otros.
8. Agentes busca empleo. Es otro servicio únicamente para los candidatos, que ofrece OCC Mundial a través de sus agentes virtuales sistematizados, es un pequeño programa que puede ser utilizado por los solicitantes para buscar empleos clasificados en su perfil, señalando los criterios de búsqueda: por palabras clave de búsqueda y ubicación de la localidad de la vacante, en consecuencia los resultados se enviarán diariamente por correo electrónico. Cabe hacer mención que el número máximo de agentes busca empleo es de 5.

Cuando el candidato visita su correo electrónico, encontrará un correo de agentes de occ al abrir la página, mostrará resultados de la búsqueda del programa y con sólo ubicarse y presionar lo llevará directamente a la página de occ para mostrar los resultados de búsqueda. Se podrá observar que sólo aparecerán las vacantes con los criterios especificados. Es de gran utilidad, pues se logra ahorro de tiempo y esfuerzo, pues ya no tiene que ver todas las vacantes de todos los puestos ofrecidos de todas las empresas. **Anexo 13** (Véase cuestionario sobre el funcionamiento con empresas y candidatos).

#### **3.3.2.1. Universidades.**

Es una fuente de personal profesional y calificado incipiente y otros con experiencia laboral, para las consultorías por un lado y por el otro son un medio de bolsa de empleo para los estudiantes y egresados de la institución, este vínculo se da por medio del servicio que toda institución educativa debe contener (bolsa de empleo). La forma de operatividad y los medios utilizados para hacer contacto son los siguientes:

1. Los consultores. Hacen contacto con el departamento servicios de empleo de las diversas instituciones vía telefónica, para explicar el giro de las consultorías y requerir de su factor humano calificado para colocarlo en las empresas que tienen vacantes acorde con la formación de las carreras.

2. La encargada de servicio de empleos. La coordinadora de bolsa de empleo, solicita al consultor vaya un representante para llevar a cabo una entrevista directa y explique detalladamente su giro, naturaleza, finalidad y se dé esta relación de manera más formal.
3. Visita del representante en las instituciones educativas. Ya ubicado el consultor en las oficinas en la fecha señalada pasa con el responsable del departamento de servicios de empleo para explicar a que se dedica su empresa, por qué motivo solicita a sus egresados, que garantías dan a sus exalumnos, los datos generales de sus empresas así como las condiciones físicas.

Al finalizar la entrevista el responsable de servicios de empleo pide al representante le sea enviado una petición por escrito con el logotipo y sello de la consultoría así como los datos generales, dirección y teléfonos, haciendo la solicitud de petición de personal, por si surge algún problema con el personal que la escuela envíe y en su momento deslindar responsabilidades a quien corresponda.

4. El consultor en las oficinas realiza el oficio con los criterios señalados por la institución y las remite vía fax para formalizar el convenio.

5. Petición del personal. Ya estando adscritos a las instituciones educativas. Se hace el formato de petición de personal, siendo éste un oficio dando a conocer los criterios de la vacante (perfil) que contendrá especificación del puesto, edad, estado civil, carrera, años de experiencia, actividades necesarias, idiomas, sueldo ofrecido, días laborables y horario, los datos de la empresa, teléfono, dirección, nombre del consultor, al terminar la captura este puede ser enviado al departamento de servicios de empleo vía fax o bien a través de correo electrónico.
6. Incorporación de la solicitud de empleo a la carpeta. La responsable del departamento de servicios de empleo de la institución toma nota ya sea del fax o del correo electrónico imprimiendo el requerimiento y procede a integrarlo en la carpeta de peticiones de las distintas empresas por fecha y los da a conocer a cada profesionista que requiera de este servicio.
7. Contacto con la consultoría. Los estudiantes y egresados al revisar la carpeta de las ofertas de empleo toman nota de las vacantes de interés y de las empresas que los están ofreciendo para ponerse en comunicación con los responsables.

8. Cita a entrevista. Cuando el interesado en las vacantes se comunica con el consultor, éste hace indicación de que forma se enteró de la vacante y manifiesta que está interesado. El consultor le hace el sondeo de preguntas y si cubre los requerimientos mínimos, le hace la invitación a entrevistarse con él y se prosigue con el mismo criterio de selección.
9. Cabe hacer mención que este servicio de bolsa de empleo de las universidades es completamente gratuito, pues el interés de las instituciones educativas es promocionar a sus estudiantes y darles una alternativa en el campo laboral.

#### **3.3.2.2. Periódico.**

Es un medio de reclutamiento que las consultorías utilizan para reclutar a personal con determinadas características socioeconómicas, que sería imposible de obtener a través de otras fuentes de reclutamiento o medios.

Como se sabe el periódico es un medio de comunicación masiva y que su costo no es elevado y puede ser adquirido por personal de bajo nivel socioeconómico como un medio de bolsa de empleo.

Considerando que el personal de bajos recursos como obreros, artesanos, afanadores y personal con oficios específicos, no están vinculados con medios electrónicos y por supuesto no saben utilizarlos, por esta razón recurren al medio más antiguo que es el del aviso oportuno para buscar empleo. La Forma de operatividad por parte de las consultorías se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Contratación del Servicio. El consultor hace contacto vía telefónica con uno de los ejecutivos del periódico para solicitar las cotizaciones de los anuncios que se requieran.
2. Envío de la cotización. El ejecutivo envía la cotización vía fax a las consultorías detallando el costo, la forma de pago que debe ser a través de tarjeta y los servicios a que se tiene derecho, el monto por anuncio asciende a \$ 6.00 o \$ 7.00 pesos por palabra, y esto depende de los datos que se requieran detallar.
3. Contenido de la cotización. La cotización es un documento oficial de las oficinas del aviso oportuno que detallan el costo por palabra (\$ 6.00 palabras minúsculas y \$ 7.00 palabras mayúsculas), cuántas palabras debe contener el anuncio (10 palabras mínimo), es decir, que si el consultor decide incluir 5 palabras en el anuncio, el servicio se lo cobran por las diez palabras mínimo indicadas, la fecha que se desea publicar el anuncio (es por día).

Hipotéticamente, haciendo la suma del costo por palabra por mayúsculas es \$7.00 por las 10 palabras mínimo para un día asciende a \$ 70.00 por día, si se requiere el anuncio una semana sería un costo de \$ 490.00 y al mes sería \$1,960.00, por una sola posición.

Si se hablará de 10 posiciones, con diferentes características, con letras mayúsculas el costo de estas posiciones mensualmente se elevaría a \$ 19,600 pesos.

4. Forma de pago. El consultor al requerir el servicio con el ejecutivo tiene que dar el número de tarjeta de crédito para verificar los fondos y hacer el pago, así como dar el nombre poseedor de la tarjeta de crédito. Una vez pagado el servicio el anuncio se correrá en la fecha señalada. El ejecutivo le brinda un número de folio para control interno, por si el consultor decide mostrar nuevamente el mismo anuncio ya sea 3 veces por semana, la semana completa o el mes, tiene que ponerse en contacto nuevamente con el ejecutivo e indicar el número de folio que le dieron y corroborar el anuncio y por supuesto hacer nuevamente el pago por día.
5. Publicación de la vacante. El consultor ya con el conocimiento del costo, vuelve a llamar para ponerse nuevamente en contacto con el ejecutivo para brindarle los datos del anuncio, estos datos son el puesto que se está requiriendo, así como el sueldo que se ofrece, la dirección y el teléfono de la consultoría para que los postulantes puedan hacer contacto ya sea vía telefónica o acudan a las instalaciones.

Cabe hacer mención que los anuncios que se publican a través de este medio de comunicación son relativamente cortos a comparación con otros medios que son de menor costo y se pueden especificar detalladamente todo el perfil sin omitir nada.

6. Forma de pago. La forma de pago se realiza vía tarjeta, es decir, los consultores le brindan el número de tarjeta así como la procedencia del banco que maneja, se hace el cobro y el mensajero tiene que pasar por la factura a las oficinas centrales del periódico, con la finalidad de llevar un buen control del área contable. **Anexo 14** (Véase cuestionario aplicado sobre su funcionamiento).

### **3.3.2.3. Delegaciones.**

Las delegaciones y municipios estatales a través de sus departamentos de servicios de empleo, es otro tipo de fuente que es utilizado por las consultorías, pues este servicio es completamente gratuito para los candidatos así como para todas las consultorías.

En este tipo de fuente, acude a sus instalaciones una gran cantidad de candidatos de todo tipo de área, desde nivel operativo hasta niveles de supervisión, coordinador, excepto de a nivel directivo y ejecutivos de alto nivel.

Las delegaciones y los municipios estatales son instancias gubernamentales que brindan el servicio de bolsa de empleo para toda la ciudadanía, pues es un servicio que es fomentado a través de las instancias de gobierno como programa para brindar empleo aquellas personas de adolecen en esos momentos de trabajo. Los trámites son los siguientes.

1. Comunicación con las delegaciones y municipios estatales. Los consultores antes de postular sus vacantes para que les envíen el personal con las características específicas del puesto, tienen que hacer la solicitud vía telefónica con el responsable del departamento.
2. Consulta de datos. El responsable de servicio de empleo, le solicita una serie de datos generales de la empresa y de los responsables para integrarlo en sus archivos como miembros de este servicio (nombre de la consultoría, servicios que ofrece, dirección, costo de los servicios, teléfonos, número de fax, nombre de los responsables (Directores y Gerentes), ubicación de la empresa, forma de operar, quienes son sus clientes (empresas que solicitan su servicio), que áreas atienden, antigüedad de la empresa, cuándo se fundó).
3. Formalización del trámite. Una vez establecido el contrato vía telefónica, el consultor tiene que enviar el oficio haciendo la solicitud por escrito, en una hoja membretada y con las correspondientes firmas y sellos. Se envía el oficio vía fax, para formalizar el trámite.
4. Envío del perfil. Aceptado el trámite por las delegaciones y municipios estatales, el consultor realiza otro oficio del perfil de las vacantes que tienen pendientes de colocar, dirige el oficio al responsable del departamento de servicio de empleo y remite los datos del perfil (nombre del puesto, sueldo que se estimó con la compañía, escolaridad requerida, idiomas, días para laborar, el horario, las prestaciones que se ofrecen, las responsabilidades del puesto, actividades y funciones).

5. Remisión del perfil vía fax. Ya elaborado el oficio de solicitud de la vacante con las características esenciales se envía por fax para que las delegaciones o municipios postulen las vacantes a través de un listado de las ofertas de trabajo de todas las empresas.
6. Contenido del listado. El listado debe contener datos completos tanto del perfil como de las empresas para que los solicitantes puedan acudir a las direcciones ahí especificadas o comunicarse vía telefónica con los representantes.

### **3.4. Ventajas y desventajas de los medios de reclutamiento.**

OCC. Ventajas.

- ◆ Se puede trabajar en la comodidad de la oficina.
- ◆ No se necesita de terceras personas para capturar y dar a conocer el perfil de las vacantes.
- ◆ No se recorrer distancias.
- ◆ Es un medio moderno electrónico que funciona a través del email.
- ◆ No tiene límite de postulación de vacantes.
- ◆ Es inmediato el proceso de divulgación de información.
- ◆ No se satura de información.

- ◆ Tiene clasificación de pagos por semana, quincena, mes, bimestral, trimestral, semestral y anual, de acuerdo a cada posibilidad de los clientes.
- ◆ Se pueden postular vacantes desde nivel administrativo hasta gerencial.
- ◆ Esta abierto a todo el público en general.
- ◆ Fácil de operar por parte de los candidatos y los empresarios.
- ◆ Es otra alternativa de fuente de empleo.
- ◆ Hace posible la clasificación de personal calificado.
- ◆ Permite mostrar la información completa sobre las necesidades de la vacante porque no se tiene límite para agregar la información.
- ◆ El departamento de personal conoce a fondo los datos personales, laborales y educativos de los candidatos.
- ◆ El costo es accesible para las empresas.
- ◆ El sistema permite la actualización, baja, y postulaciones nuevas de las vacantes.
- ◆ Cuenta con administradores personales para candidatos y empresas para organizar, clasificar, cancelar, actualizar su información.
- ◆ Es discreto para candidatos y clientes, porque se dan claves personales para que ninguna otra persona pueda acceder e interferir en la operación.

- ◆ Existe personal técnico especializado que brindan asesoría técnica a las empresas por cualquier contratiempo.

- ◆ Rápido en la respuesta del proceso de reclutamiento.

#### OCC. Desventajas.

- ◆ Por tratarse de una página electrónica, el personal de los niveles operativos como obreros y de limpieza que no saben utilizar este medio no tienen alcance para postularse.

- ◆ Por ser un medio a través de Internet, esto indica un costo para personal que no cuenta con los suficientes recursos monetarios para inscribirse en el proceso, pues indica un costo que se tiene que pagar por alquilarlo, que no está en las posibilidades económicas de este sector.

- ◆ Como es un medio relativamente incipiente, no todas las empresas cuentan con la información a cerca de su existencia.

- ◆ Algunas o casi nulas veces el sistema por mantenimiento o pequeñas fallas no muestra la información a candidatos y clientes.

- ◆ Algunos candidatos pueden falsear la información que envían a las empresas.

- ◆ Se puede postular solicitantes ajenos al área y perfil.

#### Universidades. Ventajas.

- ◆ Es un servicio gratuito.

- ◆ Proporciona personal calificado por especialidades.

- ◆ Es fácil la operatividad.
- ◆ Sólo se requiere la presencia del Responsable de Personal una sola vez para solicitar el servicio de manera formal.
- ◆ La población que se ofrece es joven llena de vitalidad.
- ◆ Los profesionistas que se postulan son específicamente de las áreas que se eligen.
- ◆ Existe control por parte de las escuelas del personal que es enviado.
- ◆ La escuela da seguimiento de su personal calificado.
- ◆ Brinda oportunidades de empleo en algunas áreas pues no se solicita experiencia.

#### Universidades. Desventajas.

- ◆ Se necesita de terceras personas para que den a conocer la información del perfil.
- ◆ Los profesionistas que acuden o llaman a la empresa son en su mayoría personal egresado sin experiencia previa en el puesto.
- ◆ Se tiene que investigar el perfil de las carreras de cada institución, para hacer la solicitud de cada vacante.
- ◆ Dirigido a personal profesional y no al nivel operativo.
- ◆ Un poco más tardado en la respuesta en el proceso de reclutamiento.

#### Periódico. Ventajas.

- ◆ Alcance en la difusión a un sector especializado.
- ◆ Es un medio de comunicación masivo.
- ◆ El costo está al alcance de la población socioeconómica media y baja.
- ◆ Puede ser adquirido en cualquier lugar.
- ◆ Medio fácil de operar, pues sólo se necesita de una llamada para contratar el servicio.
- ◆ El servicio es abierto a todas las empresas que lo soliciten.
- ◆ La información se da a conocer en la fecha que el Departamento de Personal lo indique.
- ◆ Se puede requerir este servicio cuantas veces lo requiera la empresa.

#### Periódico. Desventajas.

- ◆ Se requiere de terceras personas para la captura y postulación.
- ◆ Su costo es elevado y más tratándose de un volumen considerable de vacantes.
- ◆ El número de palabras permitido son 10, lo que ocasiona no dar completa la información, sólo datos clave.
- ◆ Es para personal de nivel socioeconómico medio-bajo.

- ◆ Tiene límite de tiempo, pues se postulan las vacantes una sola vez y si se requiere el servicio se tiene que pagar nuevamente.

- ◆ La respuesta en el reclutamiento varía, algunas veces es rápido y otras casi nulo.

- ◆ La confiabilidad para los candidatos sobre la seriedad de las empresas es cuestionable.

#### Delegaciones. Ventajas.

- ◆ Servicio gratuito.

- ◆ Fácil de operar.

- ◆ La respuesta en el reclutamiento puede ser rápida dependiendo la vacante.

- ◆ Sólo se acude una sola vez para hacer la contratación oficial del servicio.

- ◆ La información que se da a conocer al mercado laboral es completa desde el puesto ofrecido hasta la dirección y teléfonos de la empresa.

- ◆ No existe límites en las postulaciones de las vacantes.

#### Delegaciones. Desventajas.

- ◆ Se requiere de terceras personas para dar a conocer la información.

- ◆ Esta dirigido a personal de nivel socioeconómico medio y bajo.

- ◆ No funciona para vacantes a nivel directivo y gerencial.

- ◆ La población que se presenta en el reclutamiento varía en edad.

- ◆ Acuden candidatos a las oficinas personal que no cumple con el perfil.

## CONCLUSIONES

En la época actual, en un mundo inmerso en cambios en la evolución de tecnologías de productividad, demanda mayor atención en estos procesos de factor humano actualizados en estos sistemas de información, en la mayoría de los países en vías de desarrollo, los empleadores han creído necesario crear procesos innovados de Reclutamiento y Selección de personal a través del Departamento de Recursos Humanos que les facilite la búsqueda de candidatos calificados demandados con estas características en el menor tiempo posible y en un menor costo.

Los sistemas tecnológicos con el paso de los años han desarrollado tecnologías de comunicación más efectivas y confiables que redundan en beneficio en todas las esferas de la sociedad (productivo, económico, social, educativo y político), haciendo posible efectuar sus operaciones desde la comodidad de las oficinas, hogares y escuelas, siendo prescindible recorrer distancias para entrega de comunicados que en la mayoría de los casos la respuesta requería de un tiempo considerable o bien éstos eran extraviados imperando reiniciar las operaciones.

Las consultorías hoy en día obedecen a las exigencias de las organizaciones de sumar otra alternativa para reclutar y seleccionar a su personal calificado, permitiendo que el Departamento de Personal realice las diversas y variadas funciones que tiene bajo su responsabilidad (nóminas, capacitación, desarrollo organizacional, reclutamiento, selección y perfiles de puestos) en las que se requiere tiempo, compromiso y dedicación.

Estas facilitan el proceso en la contratación de personal a las diversas organizaciones e instituciones educativas debido a que las fases del reclutamiento y selección de personal masivas (medios, fuentes, entrevistas, aplicación de exámenes, preselecciones, recepción y análisis de documentación) son llevadas a cabo por estos órganos especializados para lo cual fueron constituidos.

Las consultorías son funcionales en servicios integrales de Recursos Humanos debido a que sus tareas están orientadas específicamente en esas áreas con sus departamentos debidamente clasificados y orientados a la realización de actividades específicas, que derivan en una eficaz división de trabajo.

Las empresas por su parte, evitan interferir en tareas masivas de reclutamiento y selección de personal incipientes en virtud de que este proceso es facilitado por las organizaciones de personal que les envían a los candidatos ya preseleccionados mediante una terna para que las empresas e instituciones educativas determinen en la última fase de selección para la contratación de los mejores candidatos idóneos para cubrir el perfil de las vacantes.

Los medios de reclutamiento y selección para atraer a los candidatos utilizados por las consultorías, además de ser incipientes son confiables, eficientes, rápidos y sencillos en la forma de operarse en su base de datos, sólo se requiere de capturar la información y el sistema automáticamente hace la clasificación, organización, actualización y depuración de la información, mostrándose inmediatamente al mercado laboral.

Online Career Center México (OCC) medio de reclutamiento electrónico confeccionado e innovado con miras a facilitar las tareas de reclutamiento y selección de personal de las empresas e instituciones educativas, funcionando por medio de una página electrónica en Internet que brinda la oportunidad de postularse a todo tipo de individuos en sus diferentes rangos desde lo administrativo hasta gerencial, en sus diferentes áreas (ventas, recursos humanos, producción, ingeniería, educativa, administrativa, comunicación, contabilidad, economía, medicina, derecho, arquitectura, pedagogía, psicología, periodismo, etc.).

Es un medio que logra establecer por primera vez el vínculo ideal entre empleado y empleador, buscando la excelencia en sus operaciones y contribuyendo a mejorar la situación laboral de la ciudadanía, por un lado representa un medio eficiente de las empresas para interesar a personal que tiene la necesidad de pertenecer a un grupo de trabajo y por el otro una fuente de empleo para los ciudadanos sin acudir físicamente a las compañías, solamente cuando le sea requerido para entrevista.

Es una solución integral en reclutamiento y selección de personal utilizado por empresas de diversa índoles y giro que reducen costos en sus procesos, ahorran tiempo y esfuerzo en las tareas, la información es oportuna que coadyuva a tomar excelentes decisiones para integrar a los mejores candidatos de manera uniforme sin desequilibrar el sistema en las operaciones de cada departamento, manteniendo el ritmo, forma, lineamientos, establecidos por cada organización.

Los centros de educación profesional son prometedores en materia de recursos humanos capacitados que han ido desarrollando, actualizando y mejorando su departamento de bolsa de empleo, para brindar a sus egresados mejores oportunidades de trabajo en el entorno laboral que funcionan junto con las consultorías y empresas de diverso giro, vinculándose a través de Internet por vía email y por OCC para el intercambio y envío de información sobre posiciones vacantes de forma oportuna para que se den a conocer a la población estudiantil y acudan a las fuentes de empleo que los están ofreciendo.

Para lograr la difusión de información en el proceso de reclutamiento destinado a un sector operativo específico (obreros, limpieza, vigilancia), es necesario un medio de reclutamiento que sea accesible para esta población y con un precio cómodo al ser adquirido, esto hace referencia al medio de comunicación masivo denominado aviso oportuno o periódico que muestra la información mínima a este sector para interesarlos para que se comuniquen a los teléfonos que brinda el Departamento de Personal para introducirlos en éstas fases.

Si bien es cierto que tanto los medios como la fuentes de reclutamiento y selección han logrado un gran desarrollo en las mejoras para funcionar más eficientemente, pero también es evidente que las metas establecidas para las cuales fueron creados estos instrumentos, que son acertados para determinados aspectos, son también limitantes para otros, por tal razón se presentan estos factores y las posibles alternativas de solución:

## CONSULTORIAS.

- ◆ Una de las funciones de los Departamentos de Mercadotecnia en las Consultorías consiste en ofrecer los servicios a las empresas, cuando éstas se interesan en contratar los servicios de una o varias vacantes solicitan a ésta área el perfil y los costos, posteriormente se manda el pedido a los consultores, pero se tiene la necesidad de volver a llamar a las empresas para verificar el perfil.
- ❖ Para evitar duplicidad de funciones entre el Departamento de Mercadotecnia y de Reclutamiento y Selección, es menester que el pedido sea realizado a los consultores de Recursos Humanos para que cubran sus vacantes, una vez cubiertas éstas, el consultor remita al Departamento de Mercadotecnia un listado por empresa del número de vacantes cubiertas, el área y la jerarquía para que se proceda al cobro.
- ◆ La confección del perfil de las vacantes a cubrir por las Consultorías es hecha por el consultor de acuerdo a las notificaciones que le hace el Director de la Empresa o el Responsable de Recursos Humanos de forma rápida y sin detallar. Cuando se trata del Director que tiene una profesión diferente a la de Administración, Psicología o Industrial y que tiene responsabilidad de todas las áreas, no cuentan con conocimientos integrales de Recursos Humanos sobre las necesidades de personal de sus vacantes, por esa razón contratan a empresas externas en estos servicios y la descripción del perfil es superficial. Por otro lado el consultor no tiene una convivencia física en la empresa que permita conocer a fondo el giro y naturaleza de las organizaciones, tipos de puestos, funciones requeridas y vínculos de los departamento en sus funciones, cuando toman las características de una vacante lo hace de forma genérica.

- ❖ Una solución sería que cada empresa que desee contratar el servicio de Recursos Humanos, otorguen a los Consultores un Manual de Operaciones, detallando los departamento y sus vínculos con las demás áreas, perfiles de puestos con sus tareas individuales, para que sean analizados y cuando se necesite hacer la confección del perfil se acuda a ellos para hacerlos conscientemente.

#### OCC.

- ◆ Por ser un medio electrónico que requiere la utilización de Internet que no está al alcance de todos los sectores de la población económicamente, además de no tener conocimiento de cómo operarlo.
- ❖ Se recomienda implantar una oficina o revista que compile la información de éste sector para que sea mostrada en la página de OCC para las empresas y consultorías que lo requieran.

Es necesario planear, estructurar, organizar las oficinas y empleados mínimos para poner a funcionar este departamento, hacer la difusión respectiva para que estos candidatos acudan para recopilar la información y por último capturar y actualizar la información en OCC para que las empresas lo tengan a la mano.

- ◆ Por tratarse de un medio virtual, algunos candidatos por sus necesidades económicas, falsean su información y se postulan para participar en vacantes que no son de su área.
- ❖ Es indispensable que las consultorías y empresas que postulan estos anuncios requieran dentro del currículum datos de las empresas en que han laborado incluyendo teléfono y nombre del

jefe inmediato para solicitar referencias antes de ser citados a entrevista y comprobar la información.

- ◆ OCC es un medio de reciente creación que no tiene total difusión.
- ❖ Es indispensable que éste medio se de a conocer a las empresas y a la ciudadanía en general en toda la República, mediante medios que tienen alcances en todas las Localidades que pueden ser a través de la televisión y radio.

#### UNIVERSIDADES.

- ◆ La respuesta de reclutamiento es relativamente tardada.
- ❖ El responsable del área de bolsa de empleo de las Instituciones Educativas del Nivel Superior debe hacer la difusión a los egresados de las carreras del plantel de las nuevas vacantes y no esperar a que estos se presenten de forma espontánea, con estas medidas de corrección se lograría la agilización en el reclutamiento y una oportunidad para su personal.

#### PERIÓDICO.

- ◆ Este medio representa un costo elevado para la empresa por vacante.
- ❖ Utilizarse en casos extremos en donde se hayan agotado las demás fuentes y medios de reclutamiento.
- ◆ La información que se permite mostrar por anuncio es corta, son 10 palabras por anuncio.

- ❖ Registrar los datos más importantes y puntos clave para hacer vistoso el anuncio y atraer candidatos lo más pronto posible.
- ◆ La confiabilidad de la información para los candidatos no es tan certera, pues muchas empresas que ofrecen empleos muy bien remunerados con un horario de trabajo de medio tiempo, sólo citan al personal con la finalidad de timarlos y pedirles dinero y nunca los colocan.
- ❖ Este medio debería dar seguimiento y poner límites a éstas empresas porque puede ocasionar que los lectores dejen de confiar en este medio y pierdan recursos económicos al disminuir su venta.

#### DELEGACIONES.

- ◆ Como se trata de una fuente destinada al público en general, las vacantes son adheridas a la puerta, los candidatos de cualquier edad se acerca y anota la dirección de las empresas para acudir.
- ❖ Los responsables de brindar la información deberían de mantener en anónimo la información personal de las compañías (dirección y teléfono) y llevar a cabo los procesos de reclutamiento acorde a cada anuncio y enviar los candidatos ya clasificados a las empresas cubriendo en su totalidad con el perfil.

## BIBLIOGRAFIA.

1. **AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION.** Supervisor, Arce Rincón, Manuel. Administración de Colegios y Universidades. Centro Regional de Ayuda Técnica. Agencia para el Desarrollo Internacional (AID). Ed. Diana. México, D. F., 1970.
2. **ARENAS CARDENAS, CYNTHIA PHENELOPE.** La Participación del Administrador Educativo en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secundaria Técnica No. 8 de la Delegación Venustiano Carranza. Administración Educativa, México, D.F. 1988. UPN.
3. **ARIAS GALICIA, FERNANDO.** Administración de Recursos Humanos. Ediciones Trillas, S.A. 1973.
4. **ARIAS GALICIA, FERNANDO.** Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Ediciones Trillas, S.A. 1999. 5ta. Edición.
5. **BALLESTEROS, ANTONIO.** Organización de la Escuela Primaria. Ed. Patria. México 1980.
6. **BECERRIL PALMA, MA. ELENA.** Análisis y Evaluación de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo y Docente, en la Dirección General de Educación Primaria en el D.F. Tlalpan. Administración Educativa, México, D.F. 1987. Universidad Pedagógica Nacional.
7. **CASTILLO LARA, SILVIA ARACELI.** Propuesta de creación de la Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal y su Manual de Organización en la Dirección General de Educación Secundaria Técnica en el D.F. Estudio de Caso Personal y Administrativo. Administración Educativa, México, D.F. 1993. Universidad Pedagógica Nacional.
8. **CISCAR, CONCEPCIÓN.** Organización Escolar y Acción Educativa. Ed. Narcea. Madrid 1988.
9. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana. S.A. de C.V., México 1998. 1ra. Edición.
10. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana S.A. Copyright 2000. 5ta. Edición.
11. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana S.A. Copyright. Tercera Edición .

12. **SHERMAN, BOHLANDER SNELL.** Administración de Recursos Humanos. Intrnational Thomson Editores S.A., C.V. Copyright 2001. 12da. Edición, México.
13. **DALE L. BOLTON.** El Empleo de la Simulación en la Administración Educacional. Ed. Paidós. Argentina 1971.
14. **DALE, YODER.** Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Continental, S.A. México. 1979. 6ta. Edición.
15. **DORANTE, FRANCISCO J** Reclutamiento y Selección de Personal. Pro-Industria. Psicología y Desarrollo. 2001.
16. **ETTINGER, KARLA E.** Administración de Personal. Herrero Hermanos Sucs, S.A. México. 1974. 3ra. Edición.
17. **McFARLOND, DALTON.** Administración de Personal, Teoría y Práctica Ed. Fondo de Cultura Económica. 4ta. Edición. México, 1989.
18. **NOGUERA E., PASTOR.** Métodos de Selección y Formación de Profesores. Ed. Herder. Barcelona 1985.
19. **PASCUAL, ROBERTO.** La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. 11 Congreso Mundial. Ed. Narcea. Madrid, 1988.
20. **RANGEL GUERRA, ALFONSO.** La Educación Superior en México. Ed. El Colegio de México. Jornadas, 1986.
21. **REYES PONCE, AGUSTIN.** Administración de Personal. 1ra. Parte. Relaciones Humanas. Ed. Limusa. 1987.
22. **RIOS SZALAY, JORGE.** Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones. Ed. Trillas. 2ª. Edición, 1992.
23. **RODRIGUEZ VALENZUELA, JOAQUIN.** Administración Moderna de Personal, Fundamentos. Thomson Editores, 2002. 7ta. Edición.
24. **SACHS, BENJAMIN M.** Administración y Organización Educacional. Un Enfoque Conductista. Ed. El ateneo. Florida Buenos aires 1972.

## WEBGRAFÍA

25. **ADECCO MEXICO**. Razón Social. Ecco Servicios de Personal, S.A. Selección de Personal, Evaluaciones para Diversos Perfiles y Bolsa de Empleo. Página Web. 19/Feb/2004. [www.addecco.com.mx](http://www.addecco.com.mx)
26. **EJECUTIVOS EN RECLUTAMIENTO, S.C.** Razón Social, S.C. Empresa dedicada al Reclutamiento y Selección de Personal. 19/Febrero/2004. [www.ejecutivosenreclutamiento.com](http://www.ejecutivosenreclutamiento.com)
27. **GONZALEZ S., ZULLY**. Tesis Importancia del proceso de reclutamiento y selección. HYPERLINK. México. "http://www.unamosapuntos.com/" [Http://www.unamosapuntos.com/](http://www.unamosapuntos.com/). E-MAIL DE ZULLY: YPERLINK. 19/Febrero/2004. "http://www.unamosapuntos.com/" <http://www.unamosapuntos.com/>. <mailto:zullygs@correoweb.com>. [zullygs@correoweb.com](mailto:zullygs@correoweb.com). [zullygs@correoweb.com](mailto:zullygs@correoweb.com).
28. **HUMAN SKILL**. Razón Social, S.C. Empresa dedicada a Recursos Humanos. 19/Febrero/2004. [prhmex@aol.com](mailto:prhmex@aol.com)
29. **MANPOWER**. Razón Social dedicada al Manejo de Recursos Humanos, Descripción de servicios Especializados. México, Febrero 2004. [www.manpower.com](http://www.manpower.com)
30. **MARTINEZ LUNA, LISETTE**: El reclutamiento y la selección de personal- Aspectos para ... ¡Error!Argumento de modificador desconocido. ... El reclutamiento y la selección de personal. ... Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. ... Bachiller en Relaciones Públicas, egresada de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Camarlengua de la Universidad Autónoma de Centro América. UACA, Marzo 1999. [www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm](http://www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm)
31. **EL UNIVERSAL**. Medio de Reclutamiento de Página Web. 19/Feb/2004. [www.avisooportuno.com.mx](http://www.avisooportuno.com.mx)
32. **MAGGI CARDENAS, JUAN CARLOS**. El reclutamiento y la selección de personal- Aspectos para ... ¡Error!Argumento de modificador desconocido. ... El reclutamiento y la selección de personal. ... Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. Veracruz, Ver, México. 2004. [www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm](http://www.uaca.ac.cr/acta/1996may/lmartinz.htm)
33. **MKT CONSULTING S.A.C.** Recursos Humanos. Centro de Vinculación Empresarial. México, D.F. 2004. [mktconsulting@terra.com.pe](mailto:mktconsulting@terra.com.pe)

34. **ES MAS.COM.** Página Electrónica de Reclutamiento Incorporada a occ. 19/Feb/2004. [www.esmas.com.mx](http://www.esmas.com.mx)
35. **AVISO OPORTUNO.** Página de reclutamiento expuesto en Internet del periódico Universal. 20/Feb/2004. [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)
36. **RECURSOS HUMANOS.** Página Web de contenido de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección de Personal, entre otros. 20/Feb/2004. [www.recursoshumanos.com.mx](http://www.recursoshumanos.com.mx)
37. **OCC.COM.MX.** Página Web internacional de Reclutamiento de Personal. 20/Feb/2004. [www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx)

# **A N E X O S**

**ANEXO 1**  
**FORMATO DE BASES DE DATOS DE CLIENTES**

NO	NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO DE LA EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	RESPONSABLE	CARGO
1	Financiar Terrestre	Importaciones	Insurgentes Norte No. 845, Col. Rosalinda	7777-9999	Roberto Flores Linares	Gerente General
2	Ferretera "El Acero"	Ventas	Pino No. 111, Col. Convención	5345-3112	Julio Sabines Pinol	Director de Ventas
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						

**ANEXO 2**  
**FORMATO DE PEDIDO**

No.
Puesto: _____ Sueldo: _____
Escolaridad: _____ Idiomas: _____ documentos: _____
Edad: _____ Edo. Civil: _____ Sexo: _____
Actividades: _____
Otras Prestaciones: _____

**ANEXO 6  
EJEMPLO DE EXAMEN TÉCNICO**

**EXAMEN DE ORTOGRAFIA EN INGLES**

No.	Palabra	Corrección	Significado
1	Paterns		
2	Arange		
3	Trough		
4	Envelop		
5	Eficiency		
6	Acuracy		
7	Asignment		
8	Parenthesis		
9	Bacspace		
10	Friendsip		
11	Exersice		
12	Aple		
13	Suimm		
14	Expresion		
15	Ilustrat		
16	Purpos		
17	Remarcable		
18	Adjusment		
19	Librari		
20	Norse		
21	writte		
22	Type		
23	Cequence		
24	Parentesis		
25	Leter		
50=10			
45=9			
40=8			
35=7			
30=6			
Puntos:			
Calificación:			

**ANEXO 7**  
**EJEMPLO DE MACHOTE DE REFERENCIAS LABORALES**

FECHA:

Nombre del candidato:	_____	
Organización :	_____	
Giro:	_____	
Area de adscripción:	_____	
Fecha de ingreso:	_____	
Fecha de egreso:	_____	
Salario:	_____	
Salida:	_____	
<b>CALIFICACIÓN</b>		
Que cualidad destaca:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Eficiencia:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Puntualidad:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Comprometido:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Disciplina:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Formalidad:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Honesto:	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td> </td></tr></table>	
Nombre del Jefe Inmediato: _____		
Firma: _____		



## CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene el propósito de recuperar información para fines académicos; y no de ninguna otra índole. Asimismo poder contribuir con algunas sugerencias que puede eficientar este proceso.

1. ¿Cuál es el significado de las siglas Adecco?.
2. ¿En qué año se funda y en que país?.
3. ¿Cuándo inicia la 1ra. Empresa en México?.
4. ¿Cómo ha sido el desarrollo de esta empresa (Historial de desarrollo)?.
5. ¿Qué niveles atiende?.



## CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene el propósito de recuperar información para fines académicos; y no de ninguna otra índole. Asimismo poder contribuir con algunas sugerencias que puede eficientar este proceso.

1 ¿Cuál es el significado de las siglas Kelly Services?.

2 ¿En qué año se funda y en que país?.

3 ¿Cuándo inicia la 1ra. Empresa en México?.

4 ¿Cómo ha sido el desarrollo de esta empresa (Historial de desarrollo)?.

5 ¿Qué niveles atiende?.



6 ¿Cuál es el costo por vacante.

- Operativo:

- Administrativo:

- Coordinador:

- Supervisor:

- Subdirector:

- Gerente:





9 ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento?.

10 ¿Cuántas oficinas tiene y dónde se ubican (Directorio)?.

11 ¿Cuáles son las responsabilidades de los consultores?.

12 ¿Qué actividades realiza el consultor?.

13 ¿Cómo es el cobro con la empresa?.

14 ¿Qué tipo de servicios prestan?.

15 ¿Se solicita referencias laborales y de qué forma?.

**Nota:** Agradezco su valioso apoyo y colaboración.

## CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene el propósito de recuperar información para fines académicos; y no de ninguna otra índole. Asimismo poder contribuir con algunas sugerencias que puede eficientar este proceso.

1. ¿Cuál es el significado de las siglas OCC?.
2. ¿En qué año se funda y en que país?.
3. ¿Cuándo inicia la 1ra. Empresa y el servicio electrónico en México?.
4. ¿Cómo ha sido el desarrollo de esta empresa y medio electrónico (Historial de desarrollo)?.
5. ¿Cuál es el costo por adquirir el servicio?.

6. ¿Cómo opera la página electrónica de Occ con candidatos y empresas (logística de operación del medio electrónico)?.
  
7. ¿Qué tipo de secciones tiene y como operan?.
  
8. ¿Cuántas oficinas tiene y dónde se ubican (Directorio)?.
  
9. ¿Qué tipo de servicios prestan?.
  
10. ¿Para qué niveles de candidatos contratan este servicio y por qué?.

**Nota:** Agradezco su valioso apoyo y colaboración

## CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene el propósito de recuperar información para fines académicos; y no de ninguna otra índole. Asimismo poder contribuir con algunas sugerencias que puede efficientar este proceso.

1. ¿Cuál es el significado de aviso oportuno?.
2. ¿Cómo es la operatividad para anunciar vacantes de empleo?.
3. ¿Cuál es el costo del servicio?.
4. ¿Cómo se da a conocer el perfil de la vacante?.
5. ¿A quién se le solicita este servicio?.

6. ¿Para qué nivel de vacantes utilizan este servicio (nivel socioeconómico)?.

7. ¿Cuántos días publican la vacante?.

8. ¿Qué proceso se lleva para la contratación?.

**Nota:** Agradezco su valioso apoyo y colaboración