



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN UNA EMPRESA DE OUTSOURCING*

## **REPORTE LABORAL**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**BUTRON CASTELAN REYNA AIDEE**

DIRECTOR: LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VAZQUEZ

SINODALES:

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA  
MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ  
LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA  
LIC. ROSA PACHECO LAPIEDRA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

MARZO, 2018





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# **Agradecimientos**

## **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Por la idea que albergue cuando era muy joven, de llegar a estudiar en la Universidad Nacional Autónoma de México de excelencia académica en el ámbito mundial, gracias por ser parte de ti, por hacerme crecer personal, cultural y profesionalmente.

## **A mi director de proyecto, Lic. Ricardo Lozada**

Un profundo agradecimiento por su tiempo, su paciencia y por todo su apoyo.

## **A mis Sinodales**

Por sus valiosas aportaciones que enriquecieron y permitieron consolidar este trabajo

## **A mis profesores**

Por haber motivado e inculcado en todo momento el amor a la profesión: compartiendo su experiencia y sabiduría

## **A mis padres Virginia Castelán y Manuel Butrón**

Gracias, por todo el apoyo que me brindaron para culminar mi carrera profesional, por todos tus sacrificios en el transcurso de mi educación, algo que voy a valorar toda la vida. Los quiero mucho.

## **Susana Butrón y Carmen Butrón**

Por su apoyo y su cariño

## **Alberto Madrid**

Por todo tu apoyo, por todos los momentos maravillosos que hemos vivido juntos.

## **En especial a mis hijas**

A quienes dedico este trabajo por ser mi mayor motivación

# Contenido

Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Capitulo I. Contexto laboral.....	2
1.1. Outsourcing.....	2
1.2. Manpower.....	3
Capitulo II. Reclutamiento de personal.....	5
2.1. Definición de Reclutamiento.....	5
2.2. Proceso de reclutamiento de personal.....	6
2.3. Fuentes de Reclutamiento.....	8
2.4. Medios de Reclutamiento.....	11
2.5. Reclutamiento 2.0.....	13
Capitulo III. Selección de personal.....	14
3.1. Definición de selección de personal.....	14
3.2. Proceso de Selección.....	15
3.3. Limitaciones de la selección.....	18
3.4. Entrevista.....	19
3.5. Evaluación Psicométrica.....	28
3.6. Reporte de Integración.....	30
3.7. Estudio Socioeconómico.....	30
3.8. Contratación.....	31
Capitulo IV. Proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de outsourcing.....	33
4.1. Planteamiento de objetivos y equipos de trabajo.....	33
4.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal para un banco.....	36
Conclusiones.....	48
Limitaciones y Sugerencias.....	50
Referencias.....	57
Anexos.....	60

## Resumen

El presente trabajo, a través de un reporte laboral, detalla el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza Manpower, una empresa de outsourcing, la cual es líder global en reclutamiento y de tercerización de personal, este proceso está diseñado y aplicado solo al cubrimiento de posiciones para uno de sus principales clientes, un banco a nivel mundial, por temas de confidencialidad del cliente no se menciona el nombre del banco.

El primer capítulo está enfocado a Manpower como empresa de outsourcing, el servicio de Reclutamiento en Manpower, la visión y estrategia como agencia de reclutamiento y Outsourcing, con la finalidad de conocer el contexto laboral.

El segundo y tercer capítulo están orientados a repasar los antecedentes teóricos en el área de reclutamiento y selección de personal a fin de poder tener una visión objetiva y un respaldo teórico en el que se sustentan los pasos del proceso de reclutamiento y selección en que se realizan en Manpower.

Se describe cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección que se realizan en Manpower para cubrir las posiciones de un banco a nivel mundial, con el fin de mostrar la importancia y el objetivo de cada una de las etapas, así mismo poder encontrar ventajas y desventajas en cada uno de los procesos y poder concluir con temas de mejoras en los procesos.

El propósito de este trabajo es servir de guía y fuente de consulta para todos aquellos que de forma directa o indirecta estén vinculados con el proceso de selección de personal.

## **Introducción**

En la actualidad es cada vez más frecuente la contratación de agencias de reclutamiento y servicios de outsourcing o tercerización de personal, por lo que el número de los proveedores de este tipo de servicios ha aumentado y a su vez también ha incrementado la competencia por encontrar al mejor talento.

Manpower no solo se compete con otras agencias de reclutamiento y empresas de outsourcing, sino también con empresas que son competencia directa de sus clientes y que cuentan con un área especializada en buscar de manera directa al personal para su organización, por ello, la diferencia que realice Manpower en la calidad y eficiencia de cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, el trabajo en equipo y el compromiso, conocimientos y habilidades de cada uno de sus colaboradores permitirá sin duda cumplir con los objetivos que tiene con sus clientes, ganar la confianza, conseguir que más empresas contraten los servicios de Manpower por medio de las recomendaciones de sus clientes y así seguir posicionándose como empresa líder en servicios de capital humano.

## Capítulo I. Contexto laboral

El contexto donde se desarrolla el presente reporte laboral es en Manpower, una empresa de outsourcing, proveedor global en soluciones basadas en talento, por lo cual es importante hablar sobre el concepto de outsourcing y hablar de Manpower como empresa.

El reporte laboral detalla el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en Manpower, para cubrir las vacantes de un banco a nivel mundial, por temas de confidencialidad del cliente no se especifica el nombre del banco.

### 1.1. Outsourcing

El término outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya relación y administración están a cargo de una empresa externa. (Werther, 2008).

Asimismo el autor menciona que la decisión de recurrir a este recurso, por lo general, se basa en la necesidad de reducir costos, con el objeto de incrementar la competitividad de la empresa, o en el deseo de emplear de modo más elegante los recursos disponibles de capital financiero, capital humano y tecnología.

Por otro lado Mondy y Noé (2007) mencionan que actualmente se subcontrata el personal a través del outsourcing debido que puede desempeñar mejor una función específica, en este caso la de reclutamiento de personal con beneficios de eficiencia y eficacia.

Bernárdez (2009) define outsourcing como una estrategia que hace referencia a la contratación que realiza una empresa de un servicio a terceros y que le

presente ventajas comparativas, como reducción de costos, mayor especialización o ubicación estratégica.

Alles (2011) coincide en la definición de Bernárdez, al describir la contratación externa como “una estructura descentralizada que brinda servicios a estructura descentralizada que brinda servicios a otra organización. El servicio de outsourcing, también denominado tercerización, implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas que usualmente con anterioridad realizaban los empleados de la propia organización” (p. 302)

Por lo tanto, Outsourcing es un servicio de proveedores externos en el reclutamiento, selección y contratación de personal que brinda a los clientes ventajas competitivas como reducción de costos, ubicación estratégica y confianza de especialización.

## **1.2. Manpower**

Manpower (Manpower Group, 2016) es un Proveedor global de soluciones basadas en talento, es líder mundial en reclutamiento y servicios de tercerización de personal, su principal propósito es diseñar soluciones adecuadas a las necesidades específicas de sus clientes.

En el presente reporte laboral se detallan las actividades que se realizan en uno de los principales servicios ofrecidos por Manpower, Reclutment Process Outsourcing (RPO), estructuras dedicadas a un cliente para reclutamiento y selección de personal.

RPO, es un servicio enfocado al diseño y ejecución de soluciones en reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades y objetivos de negocio de sus clientes. Su propósito es comprender las necesidades de sus clientes y proponer soluciones innovadoras en el área de Reclutamiento y Selección de personal y así sus clientes logren los objetivos de negocio.

Las principales áreas de especialidad son:

- Proyectos de Reclutamiento Masivo.
- Proyectos de Reclutamiento con dispersión en distintos puntos geográficos.
- Reclutamiento de posiciones especializadas.
- Planificación y administración de proyectos de reclutamiento y selección.

Manpower gestiona una plantilla de ejecutivos de Reclutamiento, enfocados a los objetivos de reclutamiento de sus clientes por lo mismo las estructuras de reclutamiento son exclusivas, también puede hacer crecer la estructura de reclutamiento con un tiempo de respuesta oportuno para picos en la operación de sus clientes o de igual forma también puede disminuir la estructura para ajustarse a las necesidades de la operación.

Para lograr los objetivos de Manpower con sus clientes, los reclutadores deben que tener conocimientos en los procesos y las técnicas utilizadas para atraer y seleccionar al mejor talento, por lo tanto, es importante abordar de manera teórica los procesos de Reclutamiento y selección de Personal.

## **Capítulo II. Reclutamiento de personal**

Mucho del éxito de las empresas se atribuye a las personas, al talento de la empresa, por ello el área de reclutamiento y selección de personal tiene un peso importante. En este capítulo se presenta la parte teórica del proceso de reclutamiento de personal, ya que si no se cuenta con un buen volumen de candidatos solicitantes la selección del personal será muy limitada.

### **2.1. Definición de Reclutamiento**

El reclutamiento, es considerado como el proceso que busca identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar puestos vacantes. Indican que el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo de los candidatos que pueden ser viables, obteniendo del proceso un conjunto de solicitudes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. (Werther, 2008).

Llanos (2013) define reclutamiento como el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la organización los elementos humanos necesarios en momento oportuno con calidad y cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo ésta la base de la productividad y sinergia del sistema.

Por otro lado, Chiavenato (2011) hace mención al Reclutamiento como al conjunto de técnicas o procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de las organizaciones. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

A su vez, Dessler (2009) indica que el reclutamiento es una actividad relevante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva se puede hacer la contratación.

El proceso de reclutamiento es muy importante para las organizaciones ya que de acuerdo con Sánchez Barriga (en Rodríguez, 2007), “el proceso tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para poder contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los más idóneos.” (p.150).

En conclusión, el reclutamiento es un proceso para obtener al talento idóneo y así poder seleccionar al mejor de ellos y cubrir las necesidades de la empresa, ocupando una vacante. Este proceso es muy importante porque cuantos más candidatos se tengan, más selectivo podrá ser la contratación.

## **2.2. Proceso de reclutamiento de personal**

De acuerdo con Llanos (2013) el objetivo del proceso de reclutamiento es suministrar, con el menor costo posible, elementos humanos a la plantilla bajo dos premisas básicas:

- Que esta captación, selección e incorporación del recurso humano sea de forma oportuna, de lo contrario existe un impacto en los costos, retrasos en la planeación, ventas, costo de oportunidad e imagen.
- Que sea de calidad, acorde a la descripción y especificaciones del puesto.

El proceso de Reclutamiento de personal empieza con la generación de una vacante, misma que se define a continuación.

**Vacante.** Es el puesto a cubrir, ya sea por motivo de reemplazo o de nueva creación por las necesidades de la empresa. La vacante da lugar a la elaboración

de una requisición de personal, la cual se envía al departamento de personal (Rodríguez, 2007).

**Requisición de personal.** De acuerdo con Mondy y Noe (2007) la requisición es un documento con la finalidad de especificar a detalle el puesto, departamento y la fecha de ingreso empleado.

Grados (2013) menciona a la requisición como el formato mediante el cual un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral requerido.

La requisición es un documento en donde se notifica a detalle el personal requerido, las características y atributos indispensables del personal a cubrir la posición.

Rodríguez (2007) menciona que “una herramienta en la cual se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal es el perfil o la descripción de puestos” (pág. 147).

De acuerdo con Llanos (2013) la descripción de puestos es el documento que establece de forma ordenada y sistemática las actividades y funciones que debe cumplir el trabajador en el desempeño del puesto, así como su periodicidad de ejecución, cronología u orden de importancia. Adicional también contiene las características necesarias del candidato que lo ocupará, es decir, habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes, cualidades y funciones que desarrollará.

Una vez reunida la información necesaria, el reclutador identifica las fuentes de reclutamiento para cubrir la posición.

## **2.3. Fuentes de Reclutamiento**

El reclutamiento es previo a la selección por tanto, la adecuada elección de medios y técnicas permitirá que el proceso de selección funcione a su vez de forma efectiva. El proceso de reclutamiento varía de organización, porque el tamaño, giro, políticas, normatividad, sindicado y otras variables afectarán dicho proceso. (Llanos, 2013).

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. (Wayne, 2005).

Para Grados (2013) existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas.

### **2.3.1. Fuentes Internas**

Se denomina así a aquellas fuentes, cuando sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

“El utilizar fuentes internas de reclutamiento representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes: la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa y a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse”. (Rodríguez, 2002, pág. 124).

Entre las más importantes en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos. Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes respecto al personal sindicalizado. Funcionan al momento que la empresa requiera personal

para una vacante.

- Archivo o Cartera de Personal. Se integra con las solicitudes de candidatos de periodos de reclutamiento anteriores y las cuales fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio.
- Familiares o Recomendados. Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con los familiares o conocidos con las características o requisitos del puesto vacante, si la política de la empresa lo permite.
- Promoción o Transferencia de personal. Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como el aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. En este rubro también puede considerarse a candidatos de prácticas profesionales en la empresa ya que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. (Grados, 2013, pág. 210).

### **2.3.2. Fuentes Externas**

Grados (2013) hace mención a este tipo de fuentes como a las que el reclutador puede recurrir y que son totalmente ajenas a la empresa.

- Fuentes Profesionales y Educativas. Instituciones dedicadas a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; éstas pueden ser universidades, escuelas comerciales,

profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Aunque en las bolsas de trabajo de las instituciones educativas puede haber profesionales con experiencia, pueden servir principalmente para vacantes de becarios, practicantes, trainees, prestadores de servicio social o prácticas profesionales, en su mayoría son estudiantes o recién egresados.

- **Bolsas de Trabajo.** Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para publicar sus vacantes en los boletines de las bolsas de trabajo (p. ej., la bolsa universitaria de trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)). Otros organismos similares son el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Servicio Nacional de Empleo (SNE), entre otros.
- **Agencias de Colocación.** Estas no cobran al candidato sino a la empresa. De acuerdo con Grados (2013), la tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona contratada. En otros casos, cobran desde 10% hasta 30% del salario anual integrado. Entre este tipo de empresas destacan Manpower y Adecco.
- **Outsourcing.** Este tipo de reclutamiento (también llamado subcontratación) se refiere a empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, son los sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleados, o como una manera de evitar tener relación laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, aduciendo pertenecer a la empresa sub contratante. Entre las más importantes, son Manpower y Adecco.

## 2.4. Medios de Reclutamiento

Grados (2013) menciona a los medios de reclutamiento como aquellos medios de difusión utilizados por el psicólogo para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Grados (2013) menciona principalmente 4 medios de reclutamiento:

- **Medios Impresos.** La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios anteriores, porque tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no sólo en el área donde se radica, también pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.
- **Radio y Televisión.** El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo. Se puede emplear la radio cuando se requiere realizar el reclutamiento en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo y depende de los horarios, minutos y canal donde se transmite la información.
- **Grupos de Intercambio.** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan a los candidatos viables de otras organizaciones cuando no se

tiene algún puesto para ofrecer de acuerdo con sus características. Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a la empresa y al aprovechar los recursos obtenidos de otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funciona como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a las empresas, a través de las juntas de intercambio. De igual manera, pueden utilizarse como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización.

- Reclutamiento On- Line (En línea, vía internet). El internet (del inglés International Networks, en español Red Internacional de trabajo en cómputo) es una nueva forma de compartir información de cualquier tipo. Antes era indispensable una línea telefónica, un módem y computadora personal. Hoy existen otros dispositivos que permiten el acceso a internet, como teléfonos celulares o equipos de radiolocalización.

Además de sus múltiples aplicaciones, internet, está expandiéndose a velocidad apenas cuantificable y representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte de un mundo altamente globalizado. El envío de información por medio de correo electrónico facilita el envío de documentos de texto, imágenes digitalizadas y gráficos entre otros. (Grados, 2013).

Como se ha mencionado existen varias fuentes y medios de reclutamiento; en la actualidad las más utilizadas por las organizaciones son las páginas Web, en ellas se registra un mayor número de candidatos. Algunas de ellas son OCC mundial, Bumerán, Portal del empleo, Computrabajo, Indeed, Talenteca.

## 2.5. Reclutamiento 2.0

Hoy en día las empresas buscan integrar a sus equipos al mejor talento, para incorporar a las personas con las características específicas, se apoyan de su área de Recursos Humanos o encomiendan la tarea a un servicio externo como los Head Hunter o los Outsourcing.

Adaptándose a las Tecnologías las empresas han comenzado a realizar nuevas estrategias en el área de Recursos Humanos con el propósito de ayudar a mantener la imagen y posición de ventaja de la Organización frente al competido mercado laboral. (Chiavenato, 2009).

El alcance que tiene internet permite que no haya barreras dando facilidad a los reclutadores y candidatos a conectarse con empleos en todo el mundo. (Gómez, Balkin y Cardy, 2006).

El Reclutamiento 2.0 es una herramienta especialmente atractiva sobre todo en términos de costo de reclutamiento y selección al momento de buscar a los mejores candidatos. Además, el uso las redes sociales dentro de las organizaciones ha beneficiado la publicidad y posicionamiento dentro del Mercado.

Como lo hemos visto a lo largo del capítulo, el proceso de reclutamiento tiene un peso importante, ya que, si no contamos con una buena atracción de personal, el proceso de Selección será muy limitado; es decir si no contamos con un volumen y asertividad para atraer al personal calificado no obtendremos el resultado esperado en la selección de personal.

## **Capítulo III. Selección de personal**

Los recursos humanos dan sentido a las organizaciones, configuran su filosofía, cultura y diseñan imagen y personalidad, por lo cual el proceso de selección debe fundamentarse en el uso de técnicas profesionalizadas y el que haga uso de ellas debe poseer capacidad de juicio, análisis, criterio abierto y conocimiento interdisciplinario que le permita tener una visión holística de la entidad. (Llanos, 2013).

La selección de personal es un proceso fundamental dentro de las organizaciones, ya que como lo menciona Atalaya (2001), “La calidad del personal con el que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad” (p.136).

### **3.1. Definición de selección de personal**

Como selección de personal, se entiende a aquel proceso por el cual se elige entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular, la calidad del reclutamiento reside en la decisión para determinar que está lo es. (Mondy y Noé, 2007).

Llanos (2013) define a la selección de personal como el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para desempeñar un puesto específico vacante determinado. La finalidad es identificar aquel que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias del puesto de manera eficiente con congruencia con su perfil de forma tal que asegure su permanencia en la empresa, desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento, en la selección la tarea básica

es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. (Chiavenato, 2011).

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación a través de la entrevista, debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia Laboral.
- Trayectoria Académica.
- Aspectos psicológicos.

Para poder realizar una buena selección de candidatos debemos de contar con un proceso para la selección de personal, una serie de pasos que nos ayuden a encontrar al mejor talento.

### **3.2. Proceso de Selección**

Rodríguez (2002) menciona los principales pasos del proceso de selección:

1. Recepción de solicitantes: La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito Curriculum o solicitud de empleo. La manera en cómo se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión de los candidatos hacia la organización.
2. Revisión de Curricular: Consiste en estudiar el curriculum o las solicitudes, los datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otros datos, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

3. Pruebas de Empleo: Son útiles para obtener información relativamente objetiva, comparar los resultados de los candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos para evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las evaluaciones psicológicas sirven para medir la personalidad. Las pruebas de desempeño miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.
4. Entrevistas: Se utilizan para realizar un filtro de los solicitantes que no cumplen con el perfil, no tienen interés en el puesto y han pasado la fase preliminar de la selección. Por lo general, esta entrevista es manejada por un especialista y suele ser presencial. Otro propósito es explicar las condiciones del trabajo, los requisitos, y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.
5. Investigación de la historia anterior: Esto se suele hacer para tener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. La verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comparación de las referencias debe depender del puesto por ocupar. Los empleos anteriores son la fuente más utilizada y están en condiciones de dar la información más objetiva.
6. Selección preliminar en el departamento de personal: En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, y de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, para llegar a una selección preliminar.
7. Selección final por el supervisor: El jefe o encargado del área o departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos. Los jefes o supervisores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia, el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los

candidatos. Tanto si la toma de decisiones es por el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de la selección (pág. 129).

Werther (2008) propone los siguientes pasos en el proceso de selección:

1. Recepción preliminar de solicitudes: La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.
2. Administración de Exámenes: Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas pruebas consisten en exámenes psicométricos; otras con ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.
3. Entrevista de selección: Consiste en una conversación formal, conducida para para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Posibilita también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización.
4. Verificación de referencias y antecedentes: El objetivo es saber si es confiable la información que proporciono.

Grados 2013 menciona que sean evaluados de manera secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto y propone un orden lógico para el proceso de selección:

1. Pre solicitud
2. Solicitud
3. Entrevista inicial directa
4. Evaluación técnica
5. Evaluación psicológica
6. Encuesta socioeconómica
7. Entrevista de selección
8. Examen medico
9. Conclusión

10. Decisión

11. Contratación

A pesar de que el proceso de selección de personal es similar dentro de las organizaciones siempre hay diferencias en cómo se aplican o se viven los procesos, principalmente por la naturaleza de las empresas, así mismo son muy diferentes las limitantes enfrentadas por el reclutador en el proceso de selección.

### **3.3. Limitaciones de la selección**

Rodríguez (2002) menciona algunas limitaciones del proceso de selección de personal:

- a) De la organización: El proceso de selección es un proceso con el objetivo de integrar a la organización al personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas, las cuales suelen ser obstáculos para el proceso de selección.
- b) De ética: Muchas veces los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias donde se desafían las normas de ética.
- c) De la oferta: Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre los cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos aspectos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante (pág. 126).

Olleros (2005) considera que para tener calidad en el proceso de selección es importante que el proceso siga buenas prácticas. Menciona que dichas prácticas no deben considerarse como una imposición rígida sino que tienen que acomodarse a la realidad de cada empresa, hasta formar parte de su cultura siendo adaptadas por los que participan en el proceso.

Al tener en cuenta lo anterior, los procesos de selección se viven de manera particular en cada una de las organizaciones y son diferentes las limitantes a las que se enfrenta un reclutador; sin embargo, la entrevista sigue siendo una de nuestras principales herramientas dentro del proceso de Selección debido el valor que se le otorga al momento de elegir al candidato o los candidatos que ocuparan la posición.

### **3.4. Entrevista**

El término entrevista proviene del francés *entrevoir*, que significa “verse el uno al otro”, y denota un medio de interacción humana mediante el cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos y personalidad de un candidato en relación con cierto puesto, con el objetivo de predecir la eficiencia de su desempeño en él. (García, 2000, pág. 6).

Richino (2000) la define como una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. (pág. 86).

Llanos (2013) menciona que la entrevista es una técnica, una herramienta indispensable e insustituible; mediante ésta se pueden analizar y descubrir la psicodinámica de personalidad y prever indicios de conducta del individuo en el ámbito de la organización. El seleccionador cuenta con la ventaja de observar, mediante la misma, aspectos de la comunicación no verbal, expresión de efectos y reacciones ante las confrontaciones, entre otros criterios.

Para Grados (2003) “la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener

información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes”. (pág. 235).

Así mismo, el autor menciona que para llevar a cabo una entrevista productiva y proporcione la información necesaria, es importante seguir los siguientes pasos:

- **Apertura:** Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.  
Llanos (2013) menciona que una entrevista debe comenzar siempre con comentarios que relajen y disminuyan la tensión que el entrevistado puede sentir, debido al hecho de ser observado y evaluado o bien quienes experimentan sentimientos exagerados de seguridad o altanería.
- **Rapport:** Es la corriente de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:
  - **Approach.** Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, el hablara de usted, etc.
  - **Empatía.** Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.
- **Desarrollo:** Es la parte central de la entrevista, es la que se obtiene mayor información sobre todo el tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad, principalmente.

Llanos (2013) menciona que en esta etapa se obtiene la información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados durante la entrevista mediante confrontaciones y clarificaciones:

- Intereses, preferencias y pasatiempos
  - Historia y experiencia laboral
  - Personalidad
  - Historia y experiencia laboral
  - Personalidad
  - Historia y vida familiar
  - Aspiraciones personales y profesionales
  - Actividades Actuales
  - Antecedentes clínicos, padecimientos actuales y hereditarios
  - Actualización profesional e historia escolar
  - Actividades culturales
  - Definiciones (De sí mismo, padres, hermanos, personas cercanas, etc.)
  - Se analizan también:
    - Identidad del sujeto
    - Mecanismo de defensa
    - Tolerancia a la frustración y ansiedad
    - Control de impulsos y capacidad sublimatoria
- 
- Cima: en esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado comparada con la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y sus metas.
  
  - Cierre: es el momento en el que el entrevistador da alguna indicación o señal al candidato para hacerle notar que la entrevista está por finalizar. Se retroalimenta al reclutador al darle al entrevistado la oportunidad de que haga preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro o también se le menciona si desea agregar algo más antes de concluir.

De acuerdo con Grados (2013) existen varias clasificaciones de entrevistas:

- Entrevista directa: El entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas.
- Entrevista indirecta: El entrevistado toma la parte más activa, el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar solo el área de interés y dejar al candidato la iniciativa de hablar en la forma que desee.
- Entrevista Mixta: Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente al inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficiente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio.
- Entrevista Acertada: Una de las modalidades es la entrevista acertada o dimensional, a lo largo de los años ha utilizado cada vez mayor frecuencia dentro del ámbito laboral. El proceso de entrevista acertada permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, pudiéndose dividir en cuatro etapas:
  1. Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta.
  2. Identificar los requisitos más significativos del puesto.
  3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.
  4. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato (pág. 239).

En la entrevista se tratan diferentes tópicos para conocer los aspectos más relevantes del candidato y el orden en que se sugiere manejar los diferentes

rubros, varía dependiendo del autor. Swan (1991), propone el siguiente orden:

1. Preguntas de transición. Se les conoce así a las preguntas realizadas después de la presentación con el candidato ya que sirven como indicador de que la entrevista va a comenzar; los temas abordados en éste rubro son:
  - Motivo por el cual el candidato se interesó en la organización
  - Fuente a través de la cual se enteró de la vacante
  - Nociones que tiene acerca del cargo a desempeñar
2. Experiencia laboral. Temática que permite abordar aspectos tales como edad en la que el candidato comenzó a trabajar, número de empleos, tipo de puestos, permanencia en los mismos, motivo por el cual se separó de las organizaciones anteriores, sueldo al ingresar y al salir, opinión acerca de la organización, sus jefes anteriores, sueldo al ingresar y al salir, opinión acerca de la organización, sus jefes y compañeros en general.
3. Escolaridad. Aspecto por medio del cual se detecta si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto; la calidad de enseñanza que ha recibido (la cual es indicada por el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló), su potencial de desarrollo y los niveles de exigencia a los que está acostumbrado (determinando a partir de los promedios generales obtenidos a lo largo de su trayectoria escolar). Por lo tanto, los aspectos a explorar son la escolaridad máxima, materias que se le facilitaron y dificultaron, tipo de relaciones entre compañeros y profesores, cursos que ha tomado.
4. Actividades e intereses. Fase de la entrevista en donde el candidato informa acerca de las actividades que realiza y que son ajenas al trabajo, a fin de observar si su situación social actual tiende a aficiones de tipo individualista o grupal; además de suministrar información sobre el ajuste emocional, motivaciones y rasgos de personalidad. Entre los aspectos frecuentemente abordados, se encuentran los referentes al deporte a partir

del cual se obtienen indicios del nivel de energía del candidato), lecturas e intereses por las artes (con lo que se obtienen indicadores de la profundidad y amplitud intelectual).

5. Autoevaluación. Etapa en la que se pide al candidato que mencione algunas cualidades, defectos, habilidades, contribuciones y logros; con la finalidad de determinar si la imagen que tiene de sí mismo, es coherente con los datos registrados, o tiende a auto devaluarse o sobrevalorarse.
6. Ambiente Familiar. Rubro en el que se investiga tanto el núcleo social de origen (con la finalidad de identificar los valores adquiridos a través de la convivencia con sus padres y hermanos) como su núcleo familiar actual (en caso de que el candidato sea casado, se investigan datos generales de pareja marital y sus hijos).
7. Salud. Indaga las enfermedades que ha padecido el candidato, la etapa cronológica en las que se presentaron y si hay enfermedades hereditarias; a fin de verificar que el aspirante cuente con la salud exigida por la organización.
8. Presentación de información y contestación de preguntas. Momento destinado para proporcionar al candidato información general acerca de la organización, además de brindarle un espacio para que el entrevistador conteste a cualquier inquietud que pudiera presentar.

Por otro lado, Grados (2013) propone abordar las siguientes áreas de investigación en la entrevista:

- Área general: Se refiere a los datos generales del candidato, como nombre, edad, estado civil, domicilio, entre otros. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene en frente.
- Área escolar: Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requiere para el puesto. También hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando en entorno sociocultural y económico en que se envolvió.

- **Área ocupacional:** Esta área permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles han sido sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Es recomendable investigar las causas que motivaron al candidato a separarse de sus anteriores trabajos, pues esta parte también puede arrojar información importante sobre el individuo.
- **Autoconcepto:** Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autodevalúa? Se sobrevalora? De esta manera puede confrontarse la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.
- **Metas:** Esta es un área importante sustancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planeadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.
- **Área familiar:** Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. Por otra parte, en caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual (esposa e hijos), así como los datos de edad, ocupación, entre otros. Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera se transmiten a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.
- **Pasatiempos:** Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos; también permite ver el grado de coherencia entre ellos y las metas que persigue.
- **Salud:** Se investiga primeramente qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, entre otras) o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela. En segundo lugar se investiga el estado de salud de la

familia, así como si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de familiares, entre otras. Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio del examen médico. Es importante tomar este punto en cuenta, ya que puede ser condicionante de ingreso a la empresa, lo anterior significa que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona. Las condiciones adecuadas para su realización son dentro de un ambiente de confianza y respeto (empatía).

Por otro lado, cada vez es más común que las empresas adopten el sistema de entrevista por competencias, esta opción brinda una alternativa de reducir la subjetividad en el proceso de selección.

### **Entrevista por Competencias**

En esta época, las transformaciones del mercado, la globalización, la alta competitividad y los rápidos avances de la tecnología, ha hecho necesario el uso de las competencias como mecanismo para predecir y medir el desempeño que un empleado podría tener dentro de una organización. Las empresas actualmente no solo buscan que el candidato cubra con los requisitos de la posición, escolaridad, experiencia, etc., también buscan candidatos con cierto tipo de competencias, las cuales permitan un desempeño diferenciador o exitoso en el trabajo.

Ducci (1997, citado en Girón, 2010), afirma que el enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar

permanentemente la calidad, y permanencia de la educación (sobre todo en la formación de recursos humanos) frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y trabajo de la población.

El concepto de competencia fue utilizado por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que se introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. (Werther, 2008).

Alles (2013) hace mención al término competencia como las características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias se conforman por las características de personalidad y están vehiculizadas al éxito.

Asimismo, el autor resalta que el modelo por competencias laborales, hoy en día es nos permite realizar una toma de decisiones con mayor certeza sobre el candidato que ocupara nuestra vacante, por lo que hay que considerar su importancia dentro del proceso de selección de personal.

Para Grados (2002) “una competencia laboral es la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. (pág. 165). Mientras que Planas (2013) la define como “la conjunción de series de capacidades elementales (relacionadas con el saber, saber hacer y saber estar)”. (pág. 79).

Las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente de un puesto de

trabajo. Estas competencias quedarían causalmente relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo, por lo tanto, los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y de los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

En una entrevista por competencias la mayoría de las preguntas están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. El entrevistador desea saber cómo actuó el candidato o cómo actuaría en una situación en particular para saber si cuenta o no con las competencias necesarias para el puesto.

La entrevista basada en competencias requiere de una definición previa de las competencias necesarias para el desempeño del puesto a cubrir y de técnicas para poder evaluarlas.

La competencia laboral, es entonces uno más de los atributos de la persona, en su carácter de trabajador, y de dicha competencia es por lo tanto identificable en la persona misma, la identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible solo si está bien definido el referente laboral en que se aplicará la competencia.

Si bien la experiencia, los conocimientos y las competencias para desempeñarse en un puesto son factores relevantes para la contratación de una persona, también es importante observar otras características que determinan si un candidato es apto para un puesto.

### **3.5. Evaluación Psicométrica**

La aplicación de evaluaciones psicométricas es una útil herramienta que permite analizar, de forma cualitativa y objetiva, el comportamiento de un candidato ante ciertas situaciones, aptitudes, capacidad para resolver problemas

específicos, personalidad, intereses y carácter.

La elaboración de exámenes está en función de las necesidades y características requeridas para el puesto y la empresa.

Las pruebas manuales (lápiz y papel), están siendo reemplazadas actualmente por las computarizadas, el sistema permite sean contestadas en línea, facilitando el ser enviadas precedente a una entrevista y contar con más datos que accedan a profundizarse y/o como una forma de preselección para reducir tiempos (Dessler, 2009).

Kaplan y Sacuzzo (2006) mencionan que, en la actualidad, muchas pruebas psicológicas están disponibles para su uso en computadoras y algunas de las ventajas que ofrecen son:

- Excelente estandarización, control y reducción de los errores en la calificación.
- Administración secuenciada adaptada de forma individual.
- Precisión en la medición del tiempo de respuesta, ya que puedes ser programadas para desplegar los reactivos en la pantalla durante tiempos específicos.
- Liberación de examinadores para desempeñar otras tareas.
- No se apresura al examinado.
- Control de sesgos.
- Las personas son más honestas cuando se evalúa con la computadora ya que no utiliza información socialmente aceptable.

Por otro lado, las desventajas de éste tipo de administración son:

- No son observables las conductas que la persona pudiera mostrar.
- Deficiente interpretación de los reactivos de la prueba.

Richino (2000) menciona que la evaluación técnica puede cobrar la forma de

una prueba objetiva, de múltiple elección, problemas para resolver, preguntas variadas que abunden diferentes temas etc. y sirve para determinar si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

Se sugiere la aplicación de estas evaluaciones previa a la psicológica, ya que los candidatos mejor preparados son quienes continúan en el proceso de selección. (Grados, 2013).

Las evaluaciones se utilizan como una herramienta para poder complementar la información que se obtuvo de una entrevista previa y así poder realizar un reporte completo del candidato. Esta información permite determinar de manera más objetiva a los candidatos más aptos a cubrir la posición.

### **3.6. Reporte de Integración**

El reclutador elabora un reporte general comparando los resultados del candidato con las características que solicita el puesto, se hace mención al nivel de cierto tipo de habilidades o competencias presentes en el candidato y se determina de manera objetiva si el candidato cubre con los requisitos de la posición.

Este reporte es importante, se entrega al cliente los tres mejores candidatos a cubrir la posición “terna de candidatos”, esta información le servirá para poder tener más información de los candidatos en la entrevista de selección.

### **3.7. Estudio Socioeconómico**

La finalidad del estudio Socioeconómico es confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Para Alles (2002) es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las

referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene aplicando un cuestionario por medio de una trabajadora social o por el personal del área de Recursos Humanos de la empresa. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, este proceso se realiza a través de despachos u organizaciones que proporcionan el servicio de estudio socioeconómico e investigaciones laborales. Esto se debe a que es una función que requiere de una infraestructura y planta de personal incosteables para la empresa en muchos de los casos.

El estudio socioeconómico inicia a través de una vista al domicilio del candidato con la finalidad de describir las condiciones del inmueble y el nivel sociocultural y familiar de la persona posteriormente se investigan las referencias laborales del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó. Se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes. Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

Con la información obtenida del candidato y los resultados en el proceso de Selección se determina al candidato como viable o no viable para ocupar la posición y con el ello formalizar la aceptación del candidato con la firma de contrato.

### **3.8. Contratación**

Para Grados (2013) la contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Obra determinada.

- Tiempo determinado.
- Tiempo Indeterminado.
- Por capacitación inicial.
- Por periodo de prueba.

Una vez estudiado el proceso de reclutamiento y selección de personal, se describe el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en Manpower. Cada elemento del proceso de reclutamiento y selección de personal se vive de manera muy particular en cada una de las organizaciones y esto marca la diferencia en el éxito obtenido en el cubrimiento de las metas y el alcance de los objetivos.

## **Capítulo IV. Proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de outsourcing**

El propósito de este capítulo es detallar el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en una empresa de outsourcing. Manpower es una empresa líder global en reclutamiento y tercerización de personal y es donde se aplica el proceso de reclutamiento y selección del presente reporte laboral. También es importante mencionar que el proceso es exclusivamente para el cubrimiento de vacantes en un banco a nivel mundial.

### **4.1. Planteamiento de objetivos y equipos de trabajo**

Hoy en día, el reclutamiento del personal para las empresas, desempeña un papel clave en las estrategias de negocios y Manpower tiene la oportunidad de contribuir en el logro de los resultados, asegurándose de atraer al mejor talento, asignando a las personas correctas en los roles correctos.

Para Manpower es importante saber cuáles son los objetivos de negocio del Banco para poder contribuir en el logro de los resultados, por lo cual es importante contar con una buena comunicación con el cliente, los principales objetivos del banco son:

- Reducir el Índice de rotación en los periodos de prueba, se refiere a disminuir el porcentaje de empleados que se dan de baja a iniciativa del empleador durante el periodo de prueba. El periodo de prueba en el banco es de 3 meses y es el periodo en el que el empleado tiene su curva de aprendizaje, por lo que se espera que al finalizar este periodo se pueda evaluar su desempeño y la adaptabilidad que tiene el empleado al ambiente de trabajo y valores de la empresa.
- Reducir el índice de rotación voluntaria en los primeros 6 meses, se refiere a disminuir el porcentaje de los empleados que presentan la renuncia de manera voluntaria.
- Asegurar la permanencia del talento en la organización a por lo menos 1 año

- Tener un semillero de talento en la organización, contar con personal que pueda tener un crecimiento a mediano plazo.

Esta información es importante, permite realizar indicadores de reclutamiento y selección, rotación, promociones y así detectar cuáles son las áreas de oportunidad y ubicar en que parte del proceso hay que realizar mejoras.

El Objetivo de Manpower, como proveedor de servicios de capital humano, es lograr la confianza y satisfacción del cliente, mantener relaciones a largo plazo y obtener más clientes por medio de las recomendaciones de los mismos.

Para lograr los objetivos de Manpower como socio estratégico en la gestión de personal y los de su cliente, un banco a nivel mundial, es clave contar con el mejor equipo de trabajo, por lo mismo Manpower cuenta con una estructura completamente dedicada a las posiciones solicitadas por el banco.

#### **Equipo de trabajo:**

- Gerente de Atracción de Talento. Responsable de monitorear, evaluar y orientar a un equipo de trabajo completamente dedicado a las posiciones del banco.
- Ejecutivo de Reclutamiento. Responsable del reclutamiento, atracción y selección del personal del Banco, responsable del envío de candidatos conforme a un plan de trabajo y dar seguimiento a los candidatos hasta la firma de su contrato.
- Administrativos. Responsables de la revisión, validación y entrega de los expedientes, así como de la gestión de información para solicitar estudios socioeconómicos.
- Ejecutivo Implant. Trabaja en las instalaciones del banco y es el intermediario entre el cliente interno que solicita las vacantes y Manpower, es el encargado de enviar la requisición a Manpower y proporcionar toda la información necesaria para iniciar con la búsqueda del personal. Su objetivo es dar seguimiento a las

posiciones solicitadas a Manpower y que se cumpla con las fechas compromiso de envío de candidatos y que el perfil sea el adecuado, proporciona al cliente interno un estatus del avance en el cubrimiento al cliente, entrega el expediente completo a el área de operaciones y tiene acceso a la plataforma del banco para completar el proceso de contratación de los candidatos.

El número de reclutadores y personal administrativo depende de las necesidades del banco y de sus objetivos de negocio, por lo cual Manpower puede mantener la estructura o hacerla más grande.

Los resultados dependen de las habilidades, la interacción, comunicación y compromiso de cada miembro del equipo, y de eficiencia de cada uno de los pasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## 4.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal para un banco

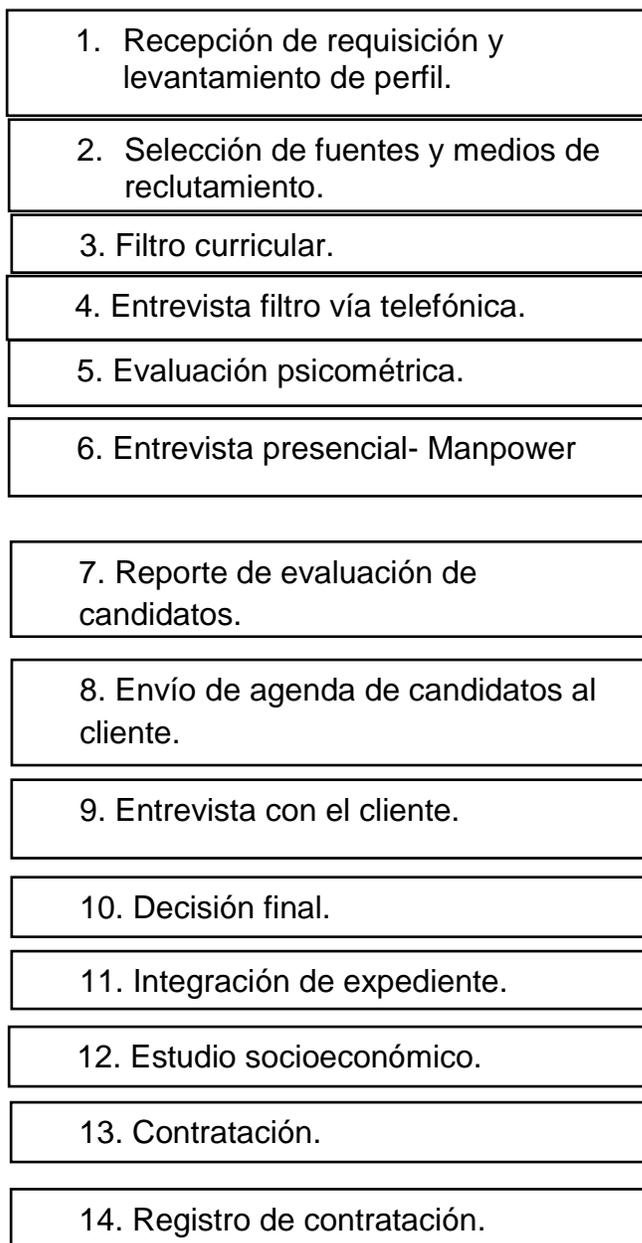
El proceso inicia con la requisición y el levantamiento del perfil, el banco solicita el requerimiento vía conferencia y por correo electrónico para solicitar la cobertura de las posiciones.

El requerimiento del banco puede ser:

- Cubrimiento de posiciones call center; atención al cliente vía telefónica, ventas telefónicas. La contratación es primero por Manpower y después de 3 meses de prueba contratados por el banco. La posición es preventiva lo cual implica tener un pool de aproximadamente 20 personas al mes. El tiempo de contratación puede ser de uno a tres meses.
- Cubrimiento de posiciones Retail; todas las posiciones para sucursal bancaria: cajeros bancarios, asesores financieros y personal administrativo de sucursal. Este tipo de posiciones son contratación directamente por el banco con un contrato inicial de prueba de tres meses, la posición es preventiva, se tiene que contar con un pool de personal de aproximadamente de 50 candidatos en espera, los cuales van ingresando conforme se apertura una vacante. El proceso de contratación puede ser de dos a seis meses, dependiendo del porcentaje de rotación y la contingencia en cada una de las zonas.
- Cubrimiento de posiciones Staff o Especializadas; todas aquellas que son para el área back office, análisis financiero, tecnologías de la información, riesgos, mercadotécnica, auditoría, etc. La mayor parte de las posiciones son contratación por Manpower con posibilidad de contratación por el banco de los 6 meses a 1 año. La posición no es preventiva y el proceso de contratación tarda de 20 a 30 días hábiles.

Para todas las posiciones el proceso inicia de la misma manera. (Fig.1)

**Proceso de reclutamiento y  
selección de personal para  
posiciones bancarias**



**Fig. 1**

## **1. Recepción de una requisición de personal y levantamiento del perfil.**

La requisición de personal es un formato con rubros específicos con la finalidad de detallar completamente el perfil de la vacante y está basado en una descripción del puesto.

La requisición contiene los siguientes datos:

- Título del puesto.
- Fecha de solicitud de cobertura de la vacante.
- Principales actividades.
- Puesto al que reporta.
- Zona de trabajo.
- Horario de trabajo.
- Remuneración económica del puesto.
- Prestaciones y tipo de contrato.
- Requerimiento del puesto.
- Conocimientos y competencias.

La requisición (Anexo 1), es enviada por el ejecutivo implant al gerente reclutamiento de Manpower, el gerente estudia la posición con el fin de poder realizar un plan de trabajo, administrar a su personal para poder asignar las vacantes y acordar fechas compromiso de envío de candidatos.

El levantamiento de perfil lo realiza el ejecutivo implant, es un audio o incluso una pequeña reunión con el responsable del área que solicita la vacante, para afinar detalles del perfil, posteriormente el ejecutivo implant gestiona esta información a los ejecutivos de reclutamiento de Manpower y si es necesario se programa otro audio entre Implant, Manpower y el cliente, con el objetivo de aclarar dudas e incluso mencionar dificultades para el reclutamiento de la posición, lo cual implica tener un conocimiento de cómo están las posiciones en el mercado laboral con el fin de negociar aspectos de sueldo, idioma y experiencia.

Conociendo el perfil de la posición es cómo podemos seleccionar los medios y fuentes del reclutamiento más apropiados.

## **2. Selección de medios y fuentes de reclutamiento.**

Los medios y fuentes a los que se tienen acceso son: publicar en OCC, bumerán, publicación en periódico, redes sociales, búsqueda directa de candidatos en OCC, bumerán, LinkedIn, publicación en “Administrador de Vacantes” de Manpower, vinculación con Universidades y reclutamiento 2.0.

El tipo de puesto definirá el criterio para poder elegir las fuentes y medios de reclutamiento.

El administrador de Vacantes es una herramienta de Manpower mediante la cual los reclutadores suben cada 15 días sus vacantes en una base de datos, se hace un concentrado y se imprime en cada unidad de negocio. El objetivo de esta herramienta es contar con una fuente más de reclutamiento pues los candidatos que se presentan en las unidades de negocio pueden ver todas las vacantes y requisitos de la posición, hacer anotaciones para así contactar al reclutador. Este tipo de fuente se utiliza para posiciones masivas y no tan especializadas.

Otra de las herramientas de Manpower es la plataforma de Reclutamiento 2.0., en esta plataforma se sube la información de la vacante, se realiza la publicación en la página oficial de Manpower, el objetivo es postular a los candidatos por este medio y registrar cada uno de los pasos del proceso de selección y finalmente reportar el cubrimiento de la posición, el registro del candidato permite acumular datos importantes de los candidatos, en cuanto a experiencia, escolaridad y medios de contacto mismos que después se pueden contemplar para posteriores posiciones.

Principalmente se utilizan las bolsas de trabajo digitales, OCC, bumerán, Indeed para la publicación y búsqueda, ya que son bases de datos muy grandes, permite filtrar mejor a los candidatos que reúnen con todos los requisitos de la posición al ser una posición especializada.

Cuando la vacante es un perfil con muy poca experiencia a nivel de prácticas profesionales o servicio social funciona bien el contacto con universidades. Una mayoría de universidades y colegios pone a disposición de las empresas su bolsa de trabajo para apoyar a los egresados en su desarrollo laboral. Es muy importante enviar de manera muy clara el perfil, actividades y condiciones de trabajo al contacto de las universidades para poder tener un mejor resultado.

También funciona muy bien la gente referida, son los candidatos referidos de la gente que actualmente participa en un proceso para la misma posición o incluso de candidatos que acaban de ser contratados.

El reclutamiento en LinkedIn se utiliza muy poco a pesar de tener vacantes especializadas, principalmente porque no todos los ejecutivos saben utilizar la herramienta y también porque solo se cuenta con la herramienta básica sin contar con una contratación de créditos por medio de Manpower, por lo que la respuesta suele ser muy limitada.

La convocatoria de la vacante en las bolsas digitales, OCC, Bumerán, Computrabajo, indeed, debe ser muy clara y precisa en cuanto a actividades, zona de trabajo, requisitos de la posición, sueldo ofertado, prestaciones, zona de trabajo, horarios. (Anexo 2).

El objetivo de la convocatoria es asegurar que la mayor parte de los candidatos postulados tengan la información clara de cuáles son las condiciones de trabajo y así la mayor parte cumpla con los requisitos principales.

Los CV son enviados al correo electrónico y posteriormente se realiza un filtro de la curricula en nuestra bandeja de entrada.

### **3. Primer filtro- filtro curricular.**

La selección de candidatos se inicia filtrando las solicitudes de los candidatos en la bandeja de entrada, es una revisión muy breve del CV del candidato, se revisa cumplan con la escolaridad, experiencia, distancia al lugar de trabajo.

El filtrar primero la cartera permite realizar una menor cantidad de llamadas en nuestro filtro de entrevista vía telefónica.

### **4. Entrevista filtro vía telefónica.**

Se realiza una entrevista filtro vía telefónica, la entrevista es muy breve, permite evaluar realmente el interés de los candidatos en la posición, revisar el tema de la disponibilidad de horario de los candidatos y preguntar también pretensiones económicas. (Anexo 3).

El filtro telefónico permite administrar y aprovechar bien los tiempos en el proceso de reclutamiento, el objetivo es aplicar las evaluaciones solo a los candidatos que reúnen con los principales requisitos de la vacante.

### **5. Evaluación psicométrica.**

Las indicaciones para el candidato son el realizar las evaluaciones del Banco, estas evaluaciones son computarizadas y son enviadas por correo electrónico para que el candidato pueda contestarlas en su casa.

Se aplican dos tipos de evaluaciones, estas evaluaciones pertenecen al banco y están diseñadas de acuerdo a las competencias y valores del banco:

- Saville: Es una herramienta de evaluación basada en un modelo de competencias, integrando notas y calificaciones obtenidas del candidato.

Los puntajes de evaluación determinan la compatibilidad del candidato para el puesto y el ambiente de trabajo específico para los que se le examina. La

evaluación de compatibilidad no es una determinación total de la aptitud del candidato. El grado de compatibilidad para el puesto determinado no indica la compatibilidad del candidato para otro puesto o para empleo en otra organización. Es importante recordar que la validez de la opinión puede disminuir a medida que pasa el tiempo desde la fecha de la evaluación, por lo que la evaluación tiene una vigencia de 6 meses.

Esta evaluación es carácter de confidencial, el resultado, sólo se permite leer a el área de reclutamiento y selección. Por razones profesionales, no se permite revelar al candidato los resultados de la evaluación.

El Resultado de la evaluación Saville no es determinante para continuar el proceso de selección, es una evaluación flexible, la finalidad es obtener información objetiva del candidato y poder realizar un análisis de esta información con la que se obtiene en la entrevista. A través de la misma se genera un reporte de entrevista en el que se apoya el jefe de contratación a conocer el resultado del candidato.

- Evaluación de Honestidad: Evaluar la probabilidad de que el candidato incurra en alguna conducta no alineada a los comportamientos y valores del Banco. La prueba evalúa lealtad, confiabilidad, robo, soborno, drogas alcohol y apuestas.

El resultado óptimo de estas pruebas debe tener todos los indicadores en color azul; por otro lado, un indicador en color rojo, no puede continuar con el proceso. La guía de instrucciones para realizar las evaluaciones son enviadas por correo electrónico (Anexo 4).

El siguiente paso es citar a los candidatos a entrevista presencial en Manpower.

## **6. Entrevista presencial en MANPOWER.**

El objetivo en la entrevista presencial es evaluar temas relacionados con la facilidad de expresión verbal, estabilidad laboral, motivos de salida, habilidades, competencias del candidato, características personales, interés, proyectos, exploración de datos históricos, proyectos y expectativas con respecto a la posición. (Anexo 5).

Durante la entrevista, se realizan anotaciones breves y datos importantes sobre el entrevistado, experiencia, conocimientos, remuneración actual, pretensiones económicas, motivos de salida.

Al terminar la entrevista se le da la oportunidad al candidato para realizar las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre el puesto vacante, se le informa la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, actividades, prestaciones, zona de trabajo, etc. Finalmente, el candidato decide si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si el candidato no reúne el perfil adecuado o al candidato no le interese la posición, se le orienta, lo cual implica darle algunas recomendaciones para mejorar su CV, darle a conocer un poco de las vacantes en el mercado y así el candidato obtenga un beneficio personal. Adicional es importante mencionar que, de estar de acuerdo, se pueden mantener sus datos en cartera para alguna otra posición de acuerdo con su perfil.

Por otro lado, si al entrevistado se le considera candidato viable para cubrir la posición se realiza un reporte para posteriormente enviarlo con el cliente.

## **7. Reporte de evaluación.**

Se realiza un análisis y una comparación de la información obtenida a través de la entrevista, la evaluación psicológica y las evaluaciones psicométricas de los candidatos que cubren mejor el perfil.

En este sentido se sintetiza y se integra toda la información de cada uno de los candidatos, se indican los puntos fuertes y los puntos débiles de cada uno de los candidatos para poder contrastar este resultado con el perfil del puesto, se determina cuáles son los aportes esenciales de cada uno de los candidatos que pueden llegar a brindar a la organización y de qué manera puede enriquecer a el área donde el candidato va a laborar.

Este reporte de cada uno de los candidatos se envía al cliente para que pueda tener la información de cada uno de los candidatos y que les ayude a tomar mejor la decisión a la hora de seleccionar al candidato.

#### **8. Envío de agendas de candidatos al cliente.**

Se realiza un envío de agenda de candidatos previamente seleccionados y evaluados, se envía una terna de candidatos por cada vacante a cubrir. La agenda debe ser usada en cada envío de candidatos a negocio, y debe ser retroalimentada por ambas partes. Todos los campos deben ser llenos con la información específica de cada candidato, ya que esta información será utilizada para la medición de tus resultados.

El envío de agenda incluye el CV y el reporte de evaluación de cada uno de los candidatos potenciales y se le solicita al cliente fecha y horario para las entrevistas.

#### **9. Entrevista con el cliente.**

El objetivo de la entrevista con el cliente es el acercamiento y la afinidad que el responsable del área pueda tener con el empleado de nuevo ingreso, pues desde el primer contacto se puede sentir la afinidad en características y actitudes que en un futuro propician un ambiente laboral agradable. También es importante que el futuro Jefe pueda validar la experiencia y conocimientos técnicos del candidato.

En este sentido es el responsable del área o el jefe directo quien toma la decisión final.

#### **10. Decisión final.**

Una vez finalizada la entrevista de los candidatos, el responsable del área envía una retroalimentación de los candidatos enviados y la decisión final del candidato o candidatos seleccionados a cubrir la posición, pero si no hubo algún candidato seleccionado, se toman en cuenta las observaciones realizadas por el cliente con el objetivo de afinar el perfil y poder enviar más candidatos.

A los candidatos no seleccionados se les envía una carta de agradecimiento por su compromiso y participación en el proceso de selección, se archivan en cartera para referirlos con otros clientes en el momento necesario. Así mismo al candidato seleccionado se le informa el resultado y se le solicita la documentación para su expediente.

#### **11. Integración del expediente.**

Una vez seleccionado el candidato como viable para cubrir la posición, se le solicita una serie de documentos para la integración de su expediente, estos documentos se detallan a continuación:

- Número de seguridad social.
- Registro federal de contribuyentes (RFC).
- Clave única de registro de población (CURP).
- Copia de acta de nacimiento.
- Constancia laboral de último empleo.
- Fotografías tamaño pasaporte de frente y a color.
- Copia de comprobante de estudios.
- Copia de comprobante de domicilio vigente.
- Identificación oficial (Credencial de elector vigente, pasaporte o cédula profesional).

El expediente es enviado al área de recursos humanos del banco, con la finalidad de poder validar la documentación.

## **12. Filtros adicionales, Vetting (Estudio socioeconómico y solicitud de Políticas internas)**

Filtros adicionales que permiten garantizar que la persona a contratar tiene el historial y los antecedentes necesarios para formar parte de la organización (estudio socioeconómico y políticas internas.).

Políticas internas se refiere a los filtros de Seguridad y Fraude, son realizados por personal del área de operaciones del banco y puede tardar de 15 a 20 días hábiles.

En cuanto al estudio socioeconómico lo realiza Manpower solo para las posiciones externas, contratación por medio de Manpower, en cuanto a las posiciones que son contratación directa por el banco, el estudio socioeconómico lo realiza otro proveedor del banco externo a Manpower, el cual tarda de 20 a 25 días hábiles.

Para solicitar el estudio socioeconómico se le presenta al candidato un formato, el cual registra con su puño y letra los siguientes aspectos:

- Datos personales.
- Referencias Laborales (3 últimos empleos).
- Datos escolares.

El formato se canaliza con el área de estudios socioeconómicos y se valoran aspectos como situación económica, organización familiar, validación de documentos de escolaridad, referencias laborales, tiempos de inactividad.

Corroborados estos aspectos se determina si es recomendable o no el candidato para la posición, si el candidato resulta no recomendable se le notifica que el proceso no fue favorable en estudio socioeconómico.

## **13. Administración efectiva del pool.** Debido al contexto y situación de las diferentes zonas geográficas; existen posiciones clave que necesitan un pool preventivo de candidatos, lo anterior para no impactar en el nivel de servicio y

del negocio del cliente es importante mantener un pool efectivo de talento con el objetivo de alinear esfuerzos con las necesidades del negocio.

#### **14. Contratación.**

Si el candidato es recomendable en estudio socioeconómico se le cita para firmar carta oferta y contrato para así iniciar sus actividades dentro del banco.

#### **15. Registro de contratación.**

Finalmente, el gerente de reclutamiento y selección realiza un registro mensual, concentra la información de las contrataciones, fecha de contratación, folio de requisición, puesto, área de la vacante, fuente por medio del cual llegó el candidato, esto con la finalidad de llevar un control, estadística e indicadores de todo el proceso de reclutamiento y selección.

Esta información es importante, por medio de éste se obtienen indicadores de efectividad del proceso, desempeño de cada reclutador, mejores fuentes de reclutamiento y se detectan las áreas de oportunidad, para poder realizar las mejoras en el proceso.

## Conclusiones

Hoy en día, el reclutador desempeña un papel clave en la estrategia de negocios de las empresas, asegurándose de atraer al “Mejor Talento” y asignar a las personas correctas en los roles correctos.

Los resultados dependen de la eficiencia de cada uno de los pasos en el proceso de Reclutamiento y selección de personal y de la habilidad de cada uno de los reclutadores.

La formación como psicóloga sin duda me ha ayudado a poder evaluar al personal más calificado, el poder realizar una evaluación psicológica sin duda ofrece otro nivel de información, información complementaria que a veces confirma lo observado en la conducta de los candidatos.

Como psicóloga, me he formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección de personal es importante utilizar nuestros recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar un análisis de los posibles candidatos viables para cubrir las actividades que requiere la posición, lo cual requiere considerar aspectos y potencialidades de los candidatos y proponer a los mejores candidatos que cubran la posición.

Para poder ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado es necesaria la intervención del psicólogo, ya que el psicólogo puede identificar con mayor precisión las características, habilidades y capacidades del individuo para desarrollar actividades relacionadas con un puesto determinado, auxiliándose en la aplicación de instrumentos psicométricos y de sus conocimientos sobre el comportamiento humano. Así la participación del psicólogo en la selección del personal implica la búsqueda de una adecuada correlación entre las características de la persona y los requerimientos del puesto.

El reclutar y seleccionar candidatos para posiciones bancarias es una tarea complicada ya que son posiciones especializadas, se requiere de personal honesto, confiable y responsable y el psicólogo tiene que identificar y seleccionar al mejor talento por medio de un proceso.

Sin duda, el conocer la cultura de la organización, los valores y las características como institución es importante a la hora de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que la empresa busca que su personal de nuevo ingreso se identifique o se adapte bien a los valores y cultura organizacional, para que la persona propuesta sea aceptada deberá tener mucho en común con la empresa y como psicólogos estamos preparados para encarar integralmente esta tarea ya que generalmente realizamos una búsqueda, análisis y selección de los candidatos que respondan a las características del perfil.

También debemos ajustarnos a los criterios normativos y las políticas del banco para seleccionar a los candidatos.

Es necesario sensibilizar a las diferentes áreas del banco para poder seguir los procedimientos y seguir el perfil general, ya que muchas veces a pesar de que es un perfil general cada uno de los responsables del área buscan un perfil diferente.

También es necesario que no solo nos enfoquemos a cubrir las posiciones, sino que nuestra función también esté encaminada a desempeñar un papel de consultor en temas de reclutamiento y selección con nuestros clientes, ya que como psicólogos y expertos en el área de reclutamiento y selección de personal podemos orientar a nuestros clientes, en temas del perfil de los candidatos y habilidades requeridas, sueldos en el mercado actual, las zonas de trabajo, etc. La finalidad es tener una buena comunicación con el cliente, poder negociar, mejorar la calidad en el envío de candidatos y por lo tanto cubrir las posiciones en menos tiempo.

## **Limitaciones y Sugerencias**

El banco como cliente de Manpower, busca obtener al mejor talento, disminuir la rotación voluntaria y asegurar la permanencia de los candidatos dentro del grupo bancario y Manpower ha podido posicionarse muy bien como uno de los principales proveedores del banco en temas de reclutamiento y selección de personal, ya que sabe comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes; sin embargo siempre se busca mejorar por lo que de acuerdo a mi experiencia menciono cuáles son las limitaciones y sugerencias para este proceso.

### **Requisición de personal y levantamiento de perfil**

- En temas de requisición, es importante que el Gerente tenga un buen conocimiento de las posiciones financieras y de cómo están las posiciones en el mercado y en caso de que no sea así pueda tener un contacto previo con el ejecutivo implant con la finalidad de obtener información previa de la vacante y así anticiparse a investigar sobre cómo está la posición en el mercado esto le permitirá determinar tiempos de respuesta e incluso negociar temas de sueldos, también sería importante considerar involucrar desde un inicio al ejecutivo de reclutamiento que llevará la posición con el fin de no terciar la información.
- Otra de las sugerencias sería realizar un mapeo de por lo menos 10 candidatos, para poder tener un panorama de cómo están las posiciones en el mercado, los rangos de sueldos, certificaciones, idiomas.
- Adicional es necesario que desde un inicio en el levantamiento del perfil este presente el responsable del área o el jefe directo de esta posición, el implant y el ejecutivo de reclutamiento que llevara la posición y así evitar terciar la información, disminuir tiempos de respuesta y ser más asertivos y así obtener la información que ayude a encontrar al personal que cuente con las habilidades, conocimientos técnicos y además los atributos e ideales que se

acerquen al modo de trabajo que tiene el jefe directo, es decir encontrar a la persona que “ajuste perfecto”.

- En mi opinión es necesario incluir y darle importancia a encontrar al talento que empate con los valores, atributos e ideales de la empresa y con en el modo de trabajo del jefe directo. Esto se logra si vamos más allá de la descripción del puesto e identificamos las necesidades y requerimientos de la empresa y el jefe directo.

Actualmente por ejemplo en Randstad utilizan una filosofía “True Fit” la cual se define como encontrar al candidato que ajuste perfecto al empleo, al jefe y a la compañía, esta filosofía se divide en tres importantes conceptos:

- Job Fit: se refiere a que los candidatos posean las habilidades y la experiencia necesaria para llevar a cabo el trabajo, además de un interés genuino para realizar las tareas requeridas.
- Boss Fit: la persona deberá ser compatible con su supervisor directo en términos de personalidad, valores y expectativas.
- Company Fit: los candidatos deben estar interesados y motivados por un ambiente de trabajo similar al que la compañía ofrece. También deberán mostrar la habilidad para trabajar perfectamente con los otros miembros del equipo.

En el momento de levantar la posición es importante abordar los siguientes temas tanto con el inplant como con el supervisor o jefe directo:

- Job fit. Identificar las tareas más relevantes, duración del contrato, habilidades requeridas, sueldos, contratación, capacitación y posibilidades de desarrollo.
- Boss fit. Nivel de supervisión, estilo gerencial, expectativas del candidato ideal.
- Company fit. Entorno Laboral, cultura de la compañía, equipo de trabajo, ubicación de la empresa, paquete de prestaciones, esquema de contratación.

Por otro lado con los candidatos identificamos el true fit de la siguiente manera:

- Job fit. Entrevista personal, evaluaciones de conocimiento, pruebas psicométricas, experiencia probada, preferencias y motivaciones en asignaciones anteriores, aplicaciones a futuro.
  - Boss fit. Realizar un comparativo de la relación jefe- empleado en posiciones anteriores, analizar la personalidad de trabajo en relación al estilo gerencial.
  - Company Fit. Identificar las preferencias y motivaciones hacia compañías y áreas en trabajos anteriores, transmisión de valor y cultura de la compañía a los empleados así como los beneficios de trabajar para la empresa contratante.
- Otra de las sugerencias en el levantamiento del perfil, es obtener el desglose completo del paquete de compensación, sueldo bruto o neto que ofertará el cliente (mínimo- máximo), prestaciones, bonos, esquema de contratación.
  - Brindar una asesoría al cliente sobre la competitividad de lo que ellos están ofertando con base en el mercado o sugerir perfiles más Jr. con potencial de crecimiento.
  - Enviar una minuta al cliente o responsable del área donde se confirman los acuerdos de perfil y de sueldo.

#### **Entrevista filtro Vía telefónica:**

- Es importante que en el primer contacto con el candidato, se de una presentación breve sobre Manpower como empresa líder global en reclutamiento y tercerización de personal, los datos de la empresa contratante y el nombre de la posición para la que aplica, el objetivo es brindar profesionalismo, darle confianza al candidato y promocionar la marca de la empresa.

### **Fuentes y medios de reclutamiento:**

- El utilizar la plataforma reclutamiento 2.0 de Manpower ayuda a documentar el esfuerzo de reclutamiento pero se invierte mucho tiempo en capturar la información y tiene muchos temas de mejora para llegar a ser una fuente de reclutamiento ya que el registro de los datos de los candidatos es muy limitado.
- Reclutamiento 2.0 en Manpower podría ser una buena fuente de reclutamiento ya que los datos de los candidatos son capturados en esta plataforma y considerando que Manpower es una marca muy bien posicionada en el mercado, la plataforma podría proporcionar una base de datos lo bastante grande para poder obtener de esta fuente un gran número de candidatos; sin embargo la plataforma cuenta con limitantes, principalmente la información que se registra es muy limitada:
  - a) No hay opción para poder registrar los datos más relevantes como fecha en la que se subió la información del candidato o la fecha en la que el candidato actualiza su cv en la plataforma.
  - b) El registro de escolaridad, solo cuenta con la opción limitada a bachillerato o licenciatura sin poder registrar si es estudiante, trunco, pasante o titulado por lo cual esta información es ambigua.
  - c) No permite registrar áreas de interés o área de experiencia.
  - d) No permite registrar si se cuenta con algún idioma.
- Este registro limitado en reclutamiento 2.0, hace que, a la hora de utilizar la plataforma para la búsqueda de candidatos, también sea limitada y poco útil para que sea una buena fuente de reclutamiento, por lo que mi sugerencia sería realizar mejoras en los filtros y llenado de información de los candidatos.
- El reclutamiento en LinkedIn se utiliza muy poco a pesar de tener vacantes especializadas, principalmente porque no todos los ejecutivos saben utilizar la herramienta y también porque solo se cuenta con la herramienta básica sin

contar con una contratación de créditos por medio de Manpower, por lo que la respuesta suele ser muy limitada, considero que es importante contar con capacitación constante del uso de la herramienta ya que usualmente se trabaja con posiciones especializadas y muchas veces el personal que se requiere no encuentra en la búsqueda tradicional.

- En cuanto al reclutamiento de las posiciones para call center considero que no se está enviando el volumen necesario para este tipo de posiciones y esto es porque no se están explotando las fuentes y medios de reclutamiento, ya que solo se publican las vacantes en bolsas de trabajo digitales, OCC, bumerán, Indeed y computrabajo y el resultado ha sido poco satisfactorio, el bajo volumen de candidatos reclutados limita la selección y se obtienen muy pocos candidatos viables. Las posiciones de call center son posiciones masivas y por lo general tienen una rotación muy alta, por lo cual hay que tener estrategias para atraer un volumen de talento lo bastante grande, considero que los mejores medios serían el posteo y el volanteo en universidades, la presencia en ferias de empleo para estudiantes, el contacto con otras empresas de call center para el intercambio de cartera y contactar al personal que ya ingreso o que esté por ingresar para que nos pueda referir a algún candidato.

### **Evaluación Psicométrica**

- Considero que las evaluaciones que se aplican en este proceso no cuentan la validez suficiente, las evaluaciones se aplican en el domicilio de los candidatos ya que la unidad de negocio Manpower no cuenta con la infraestructura adecuada para la aplicación de las evaluaciones, el enviar las evaluaciones por medio de correo electrónico no asegura la confiabilidad de las respuestas ya que como lo menciona Aiken (2003), independientemente del tipo de prueba y de las características de las personas que se someten a ella, el desempeño de éstas pueden alterarse por factores personales como la disposición, cantidad de sueño, molestias físicas, angustia relativa a la prueba y problemas emocionales,

factores situacionales como el tiempo disponible para realizar la evaluación, condiciones ambientales como iluminación, nivel de ruido, temperatura.

- En mi opinión las evaluaciones son importantes y son herramientas con las que podemos apoyarnos, pero no deberían ser determinantes para el proceso. La sugerencia es, contar con una sala especial para la aplicación de las evaluaciones, donde en general se cuente con un ambiente físico adecuado y sin ruido, temperatura adecuada, iluminación, ventilación y adicional ayudar al candidato a disminuir la ansiedad al momento de que empiece la evaluación.

### **Entrevista Presencial- Manpower**

- Considero que al término de la entrevista, es importante resaltar la propuesta al candidato de manera integral, en la proyección de la posición y no solo económico.

### **Envío de agenda**

- Una sugerencia es que dos días después del levantamiento del perfil se tenga un audio con el jefe directo o responsable del área con el fin de poder realizar una presentación breve sobre los hallazgos del mercado, las generalidades de la búsqueda y asesorar al cliente sobre la competitividad de la posición con base en el mercado y en caso de que la posición no sea competitiva poder sugerir perfiles más Jr. con potencial de crecimiento y así poder ampliar opciones de búsqueda.
- Otra de las sugerencias es en el envío de agendas de posiciones especializadas la sugerencia es no solo enviar los CV's de los candidatos sino realizar una presentación breve de los candidatos identificados para cubrir con la posición. El objetivo es resaltar los principales logros del candidato a fines de los requerimientos del perfil, resaltar las competencias, personalidad, fortalezas y áreas de mejora, motivadores del cambio de empleo y las expectativas laborales y económicas del candidato.

- Adicional es importante que durante el audio podamos obtener una fecha compromiso en cuanto a fechas de entrevista y envío de feedback con el objetivo de evitar alargar mucho los procesos.

### **Estudio Socioeconómico y contratación**

- Los procesos del banco son muy largos, en algunas posiciones el tiempo que tarda el banco para la firma de contrato de un candidato potencial llega a tardar de dos a seis meses por lo que es importante trabajar en temas de comunicación con el cliente para que podamos retener al personal que tenemos en espera de ser contratado y reducir el índice de candidatos que declinan la posición.

## Referencias

- Aiken R. (2003). Test psicológicos y evaluación (11° ed.). México: Prentice Hall.
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias: Diccionario. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). "Diccionario de términos de recursos humanos". Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013) Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica
- Alva Salazar, A. K., Castañeda García, D. C., y Souza Colín, E. (2014). *El papel de las redes sociales en el reclutamiento: un estudio exploratorio*. Gestión 2000 Barcelona.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de investigación en Psicología 2(4), 134-144.
- Bernárdez, M. 2009. Desempeño Humano: Manual de consultoría volumen 1 Chicago: Global Business Pres.
- Bohlander G., Snell S. y Sherman A. (2001). Administración de recursos humanos 12<sup>a</sup>. Edición. Mexico: Thomson Editores.
- García, R. M. E. (2000). Entrevista de Empleo: 11 Reglas comprobadas para ganar el Puesto. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Girón, C. (2010). Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias en una empresa de telecomunicaciones (tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gómez L., Balkin D. y Cardy, R. (2006). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Ed. 3ra España: Pearson Prentice Hall
- Grados J. (2002). Calificación de Méritos. Evaluación por competencias laborales. México. Trillas.
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de Personal. México: Manual moderno, 3<sup>a</sup>. Edición.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e Inducción de Personal. México: Manual Moderno, 4<sup>a</sup>. Edición.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, 2<sup>a</sup>. Edición. México. Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 9ª edición. México. McGraw-Hill
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos, Ed 11va. México: Pearson
- Dessler, G. y Varela R. (2011). Administración de recursos humanos, 5ª edición. México: Pearson
- Kaplan M. y Saccuzzo P. (2006). Pruebas psicológicas, principios, aplicaciones y temas (6º. Ed.). México: Thomson.
- Llanos J. (2013). Integración de Recursos Humanos. 2da edición. México: Trillas
- López Fé y Figueroa C. (2002) Persona y Profesión, Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación, Madrid. TEA ediciones
- Mondy, R. y Noé, R. (2007) Administración de Recursos Humanos. Ed. 9ª. México: Pearson.
- Olleros Izard Manuel (2005). El proceso de captación y selección de personal. (3ª ed.).
- Planas Coll, J. (2013). El contrasentido de la enseñanza basada en competencias. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 4(10), 75-92.
- Richino, S. (2008). Selección de Personal. (2da Ed. ampliada). Buenos Aires. Paidós.
- Rodríguez, J. (2002). Administración Moderna de Personal. Australia; México: Thomson, c 2002.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de Personal Ed. 7ª. México: CENGAGE Learning
- Sánchez, J. (1997). Selección de Personal Guía práctica. Salamanca: Amarú Ediciones
- Swan W. (1991). Como escoger el personal adecuado, un programa para hacer una entrevista eficaz. Norma
- Wayne R. y Mondy R. (2005). Administración de recursos humanos (9º ed.). México: Pearson Educación.
- Werther W. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.
- Yate M. (1993). Esta vez contrate al mejor. Argentina: Vergara.
- ManpowerGroup, Servicios y Soluciones  
(<https://www.manpowergroup.com.mx/index.php/servicios-y-soluciones>)  
recuperado el 26 de Julio del 2016

ManpowerGroup

Solutions

[https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/materialventas/Brochure\\_ManpowerGroup.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/materialventas/Brochure_ManpowerGroup.pdf) recuperado el 26 de julio del 2016

ManpowerGroup México, Caribe y Centro América, Acerca de ManpowerGroup, (<https://www.manpowergroup.com.mx/index.php/acerca>) recuperado el 27 de Julio del 2016

# Anexos

## Anexo 1



### REQUISICION

Solicitud de cobertura de la vacante

30/01/2017

Nombre de la Posición

EJECUTIVO DE SERVICIO- CAJERO BANCARIO

A qué Puesto Reporta

GERENTE DE SUCURSAL

Zona de trabajo

Ciudad de México, Alvaro Obregón

Horario de Trabajo

Lunes a Viernes de 9:00 a 7:00 pm

Escolaridad

Preparatoria  Preparatoria Trunca  Preparatoria Terminada   
 Licenciatura Pasante  Licenciatura Trunca  Licenciatura Titulado   
 Esp. o Posgrado  ¿Cuál? LIC. EN CURSO, TRUNCO, PASANTE EN PROCESO DE TITULACION PREFERENTEMENTE EN ÁREAS ECONOMICO- ADMINISTRATIVAS

Idioma	Nivel	Habla	Traduce	Escribe
INGLES	BASICO	X		X

Disponibilidad para viajar Si  No  Ocasionalmente  Frecuentemente

Disponibilidad a cambiar de residencia Si  No  A corto plazo  A largo plazo

Dentro del país o al extranjero

Si aplica, ¿Cual seria el siguiente nivel de promoción de la posición? EJECUTIVO DE CUENTA JR. O SR.

Misión

VENTA Y COLOCACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Habilidades

CREAR RELACIONES EXITOSAS, ENFOQUE AL CLIENTE, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, HABILIDAD PARA VENDER, PERSUASIÓN, TENACIDAD, PROACTIVO, INICIATIVA.

¿Qué Herramientas de Oficina requiere?	Básico	Intermedio	Avanzado
Microsoft Office		X	
Excel		X	
Word		X	

### Responsabilidades Clave e Indicadores

1. Mejorar la experiencia del cliente en Sucursal a través de su atención en ventanilla

2. Promoción de los productos financieros del banco

*META: 15 referencias aprobadas por mes*

3. Incrementar la rentabilidad en Sucursal

*META: el 70% de venta cruzada del 100% de la meta semanal*

4. Referir al Ejecutivo de Cuenta para el cierre de la venta del producto.

*META: El cajero es responsable de referir por lo menos al 70% de los clientes al ejecutivo de cuenta, para la colocación de un producto*

5. Mitigar el riesgo de crimen financiero con un claro entendimiento de los productos colocados por el cajero

*META: Cumpliendo con la remediación de la cartera de clientes al 100% en el tiempo establecido.*

### Experiencia Requerida para el Puesto ( )

Atención a clientes, deseable en el sector financiero ( 6 meses a 1 año)

Manejo de efectivo ( 6 meses a 1 año)

Manejo de objeciones ( 6 meses a 1 año)

Venta "Call center, Face to Face" ( 6 meses a 1 año).

### Competencias

Actitud de Servicio	Disposición para ser útil a otras personas siendo amable y anticipándose a sus necesidades y posibles requerimientos.	Requerida- Nivel avanzado
Apego a Normas / Disciplina	Capacidad para trabajar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos mostrando ética y respeto por la moral y las buenas costumbres.	Requerida- Nivel avanzado
Control de Procesos	Capacidad para mantener y administrar los procedimientos de trabajo de punta a punta, vigilando las posibles variables y reduciendo al mínimo los riesgos existentes.	Requerida- Nivel intermedio/ avanzado
Enfoque a Resultados	Capacidad para orientar los esfuerzos y actividades cotidianas a garantizar el cumplimiento de las metas planeadas en los tiempos y con los requisitos esperados.	Requerida- Nivel intermedio/ avanzado
Negociación Comercial	Resuelve diferencias a través de concesiones mutuas con el cliente y realiza negociaciones con una conclusión satisfactoria ganar – ganar.	Requerida- Nivel intermedio/ avanzado

### OFERTA

Contratación directa por el banco

Sueldo base, bono trimestral por desempeño

Prestaciones Superiores a las de Ley

Plan de carrera dentro del banco

## Anexo 2

### Convocatoria

Con más de 250 mil empleados trabajando para 47 millones de clientes en 71 países, en alrededor de 6 mil oficinas, Grupo x, es una de las organizaciones de servicios financieros más grande del mundo. Nuestro objetivo es estar donde está el crecimiento, conectar a los clientes con las oportunidades, coadyuvar a la prosperidad de las empresas y de las economías y ayudar a la gente a hacer realidad sus esperanzas y sus ambiciones.

En x, ofrecemos oportunidades para desarrollar una carrera profesional gratificante para personas con excelente actitud de servicio, trato al cliente, gusto por las ventas y visión por desarrollarse en el área Comercial en el puesto de **Ejecutivo de Servicio (Cajero Bancario)**.

**¡Te invitamos a formar parte de nuestro equipo!**

### Funciones

Mejorar la experiencia del cliente en Sucursal a través de su atención en ventanilla. Promoviendo a clientes actuales y potenciales nuestros productos y servicios referenciándolos a las áreas de plataforma o canales alternos para ayudar a incrementar la rentabilidad en Sucursal.

Mitigar el riesgo de crimen financiero con un claro entendimiento y cumplimiento de la regulación de los estándares del grupo en esta materia, aplicando éstos a los procesos, operaciones, transacciones y actividades de la función, cumpliendo con la remediación de la cartera de clientes, en el tiempo establecido.

### Requisitos

Licenciatura trunca o terminada (pasante o titulado)

Experiencia 6 meses a 1 año en áreas de atención a clientes, deseable en el sector financiero, experiencia en áreas de manejo de efectivo, promoción o ventas. Habilidad para crear relaciones exitosas, Enfoque al cliente, Planificación y organización, Habilidad para vender, Persuasión, Tenacidad, Proactivo, Iniciativa.

**Zona de Trabajo:** Ciudad de México, Álvaro Obregón

**Horario de Trabajo:** lunes a viernes de 9:00 a 7:00pm

### Ofrecemos

Contratación directa por el Banco. Sueldo base, bono trimestral por desempeño, aguinaldo, prima vacacional, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, plan de pensiones, créditos y descuentos en los productos del Banco. Un Plan de carrera acorde a tus aspiraciones.

“Los empleados de X actuamos mostrando integridad con valor, manteniéndonos firmes en lo que es correcto. Somos confiables, nos mostramos abiertos a diferentes ideas y culturas y estamos conectados con los clientes, la comunidad, los reguladores y entre nosotros.”

## Anexo 3

### Entrevista Filtro vía Telefónica:

- ¿Cuál es su principal interés en la vacante? ¿Por qué el sector Financiero?
- ¿En qué municipio o Delegación vive y Cuánto tiempo haría al lugar de trabajo?
- ¿Cuál es su último grado de estudios?, ¿Es comprobable?
- ¿Qué disponibilidad de horario tiene?
- ¿Ha laborado anteriormente en este Banco?
- ¿Ha participado anteriormente en un proceso con este Banco? ¿Cuál?
- ¿Se encuentra participando en algún otro proceso? ¿En qué fase está?
- ¿Cuenta con experiencia laboral enfocada a esta vacante?
- ¿Actualmente está laborando? ¿Cuál es el principal motivo por el que busca otro empleo?
- ¿Cuál es su principal motivación para hoy buscar empleo y mantenerlo?
- ¿Cuáles son sus pretensiones económicas?

## Anexo 4

### Guía de instrucciones de la psicometría:

Buen día

X

Bienvenido al proceso de reclutamiento y selección que estas iniciando con el Banco X, te recomiendo visitar la página del Banco X, para conocer un poco más acerca de la empresa: misión, visión y valores.

De acuerdo a lo comentado vía telefónica estarás recibiendo en tu correo electrónico dos evaluaciones

La primera evaluación nos ayuda a evaluar las competencias en el puesto, para la cual tendrás que crear un usuario y contraseña, todas las instrucciones vienen anexas en la liga enviada. El correo viene de una liga externa y debe llegar con el asunto Support.

Duración aprox.: 40 min

La segunda es una evaluación de honestidad, con la cual puedes acceder con el RFC que me proporcionaste, el que registre fue el siguiente: MESJ880407. Cada reactivo cuenta con un tiempo límite de respuesta. Duración aprox.: 20 a 40 min

Cualquier problema técnico que tengas durante cualquiera de las evaluaciones, contacta a tu ejecutivo de reclutamiento

¡ÉXITO!

## Anexo 5

### Guía de entrevista para el puesto de ES

Buen día X

A continuación, realizaremos una entrevista para poder conocer un poco más acerca de ti y de la trayectoria laboral que hasta el momento has desempeñado, verificar tus intereses, objetivos y empatarlos con los de la vacante por la cual estás participando. Al final de la entrevista platicaremos acerca de la vacante y resolveremos las dudas que tengas.

Comenzaremos con algunas preguntas sencillas para validar su información (demográfica y escolar)

- ¿Cómo prefieres que te llamen?
- ¿Cuál es tu último grado de estudios? ¿Tienes el 100% de créditos en tu carrera? De no haber terminado, consultar el motivo.
- ¿Tienes comprobante escolar de tu último grado de estudios? Verificar ¿cuál es? y de no tenerlo enfatizar con el candidato que para poder lograr la contratación y completar un expediente esta documentación será necesaria.
- ¿Porque elegiste esta carrera o cual era el objetivo que tenías para haber elegido esta carrera?
- ¿En qué forma te prepararon tus estudios para el mundo laboral?
- ¿Asistes actualmente algún curso de capacitación, diplomado o algún curso?

Comencemos a hablar de su trayectoria laboral

- Me puedes platicar acerca de ¿cuáles eran las tres principales funciones que tenías en tú último o actual puesto?
- ¿Cuál es el motivo por el cual estás buscando un cambio?

Verificar último o actual esquema de contratación. Sueldo base, prestaciones horarias.

- ¿Cuentas con la constancia laboral de los empleos de los últimos 5 años?

Ahora comenzaré con una ronda de preguntas en donde te pediré me compartas situaciones o experiencias que hayas vivido en tus anteriores empleos.

### Banco de preguntas

#### Orientación al cliente

Esta orientación al cliente implica hacer un seguimiento de las **demandas** de los consumidores con el objetivo de dar una respuesta lo más rápida posible.

- Define para ti el concepto de atención al cliente.
- ¿De qué forma entiendes las necesidades de un cliente?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas? ¿Y para mantenerlas?
- ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?

- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar como resultado de una insatisfacción particular de un cliente?
- -Describeme una situación en donde hayas tenido que lidiar con un cliente molesto o a disgusto con el servicio. Porque estaba molesto, que hiciste tú para poder ayudarlos, como termino la situación.

### **Orientación a ventas**

- ¿Qué característica consideras debe tener el producto ideal y como harías para venderlo?
- ¿Cuál ha sido el producto que más trabajo te ha costado vender, y que estrategias utilizaste para lograrlo?
- ¿Si tuvieras un laboratorio en tu casa, y crearas un producto que hiciera invisible a la agente, como lo venderías?
- ¿Cuál ha sido el mayor reto que has tenido que afrontar al cerrar una venta
- Si fueras una marca ¿Cómo te venderías en este momento, cual sería tu lema?
- ¿Cuál es tu visión general de las ventas?

### **Trabajo en equipo**

- Cuéntame una ocasión en la que has tenido que ganarte el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación tuya.
- Describeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo. Cual era lo objetivo, y cómo fue su participación
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?
- Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
- Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su responsabilidad o aportación en el equipo?, ¿en qué contribuyo exactamente al logro del resultado
- Como genera relaciones constructivas con el resto de su equipo para lograr el objetivo en común a pesar de que los miembros del mismo son diferentes

### **Adaptabilidad al cambio**

- Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?
- Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?
- ¿Cuáles eran los aspectos más difíciles en su último trabajo? ¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo?
- Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿Qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?, ¿Cómo lo manejo?

- ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?
- ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectarte para regresar a tu ámbito personal?
- ¿Cuáles han sido las condiciones laborales más frustrantes para ti y como lograste trabajar en ellas?
- ¿En qué condiciones laborales trabajas más eficazmente?

### **Enfoque a resultados/solución de problemas**

- Describa una instancia donde Ud. ha tenido éxito al arribar a un resultado determinado. ¿Qué pasos tomó para lograr esos resultados?
- Piense en un ejemplo donde Ud. ha excedido interna o externamente las expectativas de sus clientes. ¿Cómo lo ha hecho? ¿Qué visión o enfoque ha utilizado?
- De un ejemplo de un proyecto o equipo que Ud. haya gestionado, donde haya habido varios obstáculos que sortear. ¿Qué hizo para superar estos obstáculos?
- Dígame un ejemplo de lo que ha hecho para tener más información para entender a un cliente. ¿Qué hizo? ¿Cómo esta información mejoró el servicio al cliente?
- No es siempre fácil alcanzar determinados objetivos de trabajo. Describa un objetivo importante que fue capaz de alcanzar. ¿Por qué era un objetivo importante? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver y como actuaste ante ello
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?
- Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y los problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?
- Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?
- ¿Cuál es el logro más importante que has tenido en tu trayectoria laboral, el que te haga sentir más orgulloso? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto?
-

## **Entrevista de Valores**

Es indispensable realizar una o dos preguntas orientadas a los valores con los cuales se encuentra orientada la organización. Contamos con un banco de preguntas, para identificar si el candidato se encuentra alineado a los tres valores:

**Confiable: Es firme hacia lo que es correcto, entrega con compromiso, flexible y confiable. Toma responsabilidad personal, es decisivo, usa su criterio y sentido común, capacita a los demás.**

- Pláticame acerca de alguna situación en la que hayas identificado que una acción que estaba fuera de las políticas de tu empresa ¿Qué hiciste?
- ¿Cómo has traducido los objetivos del negocio y de tu área en tu planeación y objetivos personales?
- Pláticame de alguna ocasión en la que hayas retado alguna práctica actual con el fin de elevar los estándares o mejorado un proceso utilizado un trabajo.
- 

**Abierto: Se comunica de manera honesta, abierta y transparente, valora el cambio y aprende de sus errores. Escucha, trata de manera justa a las personas, es inclusivo y valora las diferentes perspectivas.**

- Pláticame de alguna ocasión en la que hayas recibido retroalimentación constructiva de la que hayas aprendido algo.
- Pláticame de alguna ocasión en la que hayas tenido que reconciliar necesidades opuestas de los interesados.
- Pláticame de alguna ocasión en la que estableciste una alianza con un colega, par u organización para lograr un objetivo mutuo.
- Cuéntame acerca de un error que hayas cometido, qué aprendiste y en consecuencia que aprendizajes has aplicado.

**Conectado: Construye relaciones, está al pendiente de las cuestiones externas, colabora a través de las fronteras. Se preocupa por las personas y su progreso, muestra respeto, es solidario y sensible**

- ¿Qué has hecho en los últimos 6 meses para mantenerte actualizado con tendencias externas que pueden moldear las necesidades de tus clientes?
- Describe alguna situación difícil donde pudiste transmitir tranquilidad a tu cliente frente a un momento crítico.
- Pláticame acerca de ocasión en la que te colocaste a ti mismo en una situación desafiante con tal de aprender algo nuevo
- ¿Cómo contribuía tu equipo o tu departamento actual o anterior al éxito de la organización?

## Adicionales

- ¿Qué aspectos valoras más de una empresa?
- ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida?
- Si, hipotéticamente ingresaras a la institución ¿en qué puesto te visualizas en 5 años?
- ¿Por qué consideras que serías el candidato ideal para esta posición, porque tú podrías hacer la diferencia?
- Dentro de esta posición te podrían ubicar en cualquier sucursal dentro de la subdirección, ¿tendrías algún inconveniente con ello?
- ¿Actualmente te encuentras participando en algún proceso para otra posición? ¿Qué tan avanzado se encuentra?

## Anexo 6

### Explicación del proceso

Considero que tengo la información necesaria, brevemente te explico acerca de la vacante, lo que te ofrece y el proceso para la contratación.

El proceso consta de varios pasos, la primera parte es una evaluación que consta de una entrevista, la cual estamos teniendo y la psicometría que fue previamente aplicada, de la cual obtuvimos resultados recomendables. La segunda parte es una entrevista con negocio, llevada a cabo por el jefe contratante y que se llevara a cabo en la subdirección a la cual te vamos a canalizar, y que se estaría llevando a cabo la siguiente semana.

Una vez teniendo la retroalimentación de esa entrevista, pasarías a la fase de filtros internos en donde se realiza un estudio socioeconómico y la revisión de tu buro de crédito, este proceso dura alrededor de 5 día hábiles, y una vez teniendo el resultado, te contactamos nuevamente para solicitarte el resto de tu documentación. El listado te lo entregare en este momento para que en caso de requerirlo ya podamos tener esta documentación lista. Y una vez ya teniendo el expediente podemos continuar con la contratación una vez teniendo ya la posición vacante. El proceso en general dura alrededor de un mes, mes y medio o incluso dos meses, es un proceso largo, y es por eso que quiero hacer de tu conocimiento esta información con anticipación. Tendrías algún inconveniente con la duración del proceso.

Nos interesa tu perfil y creemos que empatas con los intereses y valores de la compañía. Me gustaría confirmar contigo tu interés en la posición para continuar con tu proceso, si tú aceptas continuar con la propuesta te consideramos para enviarte a entrevista con el subdirector, la siguiente semana. ¿Aceptas?

Tienes alguna duda al respecto.