



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“Elaboración de un catálogo de fuentes de
reclutamiento externo”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N

Rosalba De la Torre Tlatelpa

Felipe de Jesús Pérez Zaragoza

Director: Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Dictaminadores: Mtra. María Cristina Bravo González

Mtra. Maetzin Itzel Ordaz Carrillo



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

Rosalba De la Torre Tlatelpa

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía.

A mi esposo e hijo:

El mejor regalo que me ha dado la vida es estar con ustedes, son las personas que más amo. Felipe gracias por ser un extraordinario compañero de vida, mi mejor amigo, el amor de mi vida...Gracias por siempre fomentar la confianza y la libertad de amar. TE AMO

Mi amado y travieso Emilio eres la luz de mi vida, mi mayor adoración, gracias por tu diversión, comprensión y apoyo. TE AMO HIJO

A mi mamá Rosalinda y papá Guillermo:

Por ser las personas que han guiado mi vida con las palabras de aliento, el cariño, la motivación, el apoyo, la constancia, la paciencia, los esfuerzos y el amor que han tenido para lograr que se cumplan nuestros sueños. Les agradezco lo que han hecho para lograr esta meta; este logro no solo es mío, los amo.

A mi hermano Jankovic

Por ser ese gran hermano que siempre me apoyado incondicionalmente a pesar de las adversidades que hemos visto y hemos vivido. Sé que nuestra unión es muy fuerte y que nadie nos puede vencer. Te amo.

A mi abuelita Yoyita:

Por ser esa persona que ha dado tantas enseñanzas de vida, palabras de aliento, por tu gran fortaleza. Te amo

Facultad de Estudios Superiores Iztacala:

Por ser el espacio educativo y formativo que me ha permitido crecer tanto profesional como personalmente; por ser parte de mi formación.

A las personas que confiaron en mí:

Por estar ahí en cada uno de mis pasos brindándome su amor y apoyo incondicional por eso y más, gracias... a mi tías, a mis suegros Ángel y Susana, a mis cuñados en especial Alejandro y Eli gracias por todo su amor comprometido.

A mi GOL 42

Por acompañarme en mi transformación “Yo soy una mujer divertida, honesta, exitosa, amorosa, cuidadora, libre y entregada”... Gracias GOL 42 porque nuestra misión es grandiosa y poderosa “Somos líderes comprometidos transformando al mundo con amor, lealtad y huevos”.

A mis amigas

Por una amistad invaluable las amo “Arpias”: Liz, Adri y Yane.

DEDICATORIAS

Felipe Pérez Zaragoza

A Rosalba el amor de mi vida que me alienta para continuar cumpliendo mis metas, juntos trabajando en este hermoso proyecto. Por ser esa persona que me apoya y cuida, que me da la dicha de ser papá. Por lo extraordinaria que es mi vida a tu lado.

A Emilio mi tesoro para el que espero ser un ejemplo de bien y al que amo con todo mi corazón.

A mi familia por inculcar en mí el deseo de éxito. Por el ejemplo de ser una persona trabajadora, constante y responsable.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Reseña histórica del reclutamiento	5
1.1 Definición de psicología organizacional	5
1.2 Reseña internacional del reclutamiento	9
1.3 Reseña nacional del reclutamiento	13
Capítulo 2. Proceso de reclutamiento del talento humano	17
2.1 Gestión del Talento Humano	17
2.2 Psicólogo organizacional	20
2.3 Reclutador	23
2.4 Mercado Laboral	27
2.5 Definiciones de reclutamiento	30
2.6 Características y objetivos del proceso de reclutamiento	34
2.7 Proceso de reclutamiento	35
2.7.1 Vacante	35
2.7.2 Requisición de personal	36
2.7.3 Perfil de puestos	37
2.8 Reclutamiento interno y externo	38
2.8.1 Reclutamiento interno	39
2.8.2 Reclutamiento externo	40
2.9 Fuentes de reclutamiento	42
2.9.1 Fuentes internas	45
2.9.2 Fuentes externas	49
2.9.3 Medios de reclutamiento	54
2.10 Reclutamiento foráneo	62
2.11 Importancia de las fuentes de reclutamiento	64
2.12 Espejo binominal	65
2.13 Factores que influyen en la efectividad del proceso de reclutamiento	67
2.13.1 Situación del mercado	67
2.13.2 Características de los puestos vacantes	68
2.13.3 Imagen de la organización	69
2.13.4 Políticas de la empresa y restricciones legales	71
2.14 Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento	73
2.14.1 Planes de recursos humanos	73
2.14.2 Aprendizaje del reclutador	74
2.14.3 Modificación de los atractivos del puesto de trabajo	74
2.14.4 Evaluación	75
2.15 Estudios realizados	76
2.16 Guerra y escasez de talento	77
2.17 Efecto embudo	78
2.18 Megatendencias	80
2.18.1 ¿Cómo han modificado las megatendencias el proceso de reclutamiento	82
2.19 ¿Qué es un catálogo?	84
2.19.1 Catálogo de puestos	85

Capítulo 3. Método	87
3.1 Tipo de estudio	87
3.2 Planteamiento y justificación	87
3.3 Objetivo del estudio	89
3.4 Preguntas de investigación	90
3.5 Variables	90
3.6 Diseño	91
3.7 Muestra	91
3.8 Participantes	92
3.9 Contextos y/o escenarios	92
3.10. Procedimiento	92
3.11 Instrumentos	93
Capítulo 4. Resultados	94
Capítulo 5. Discusión	175
Conclusiones	178
Bibliografía	182
Anexos	190

RESUMEN

La presente tesis fue realizada mediante una visión teórica-práctica de las fuentes y medios de reclutamiento con el objetivo de elaborar un catálogo de fuentes de reclutamiento externo para dotar de información al reclutador de talento humano. En este catálogo se presentan diversas estrategias para atraer el talento a las organizaciones. Para cumplir el objetivo se encuestaron a 120 reclutadores que asistieron a la XVI Feria de Empleo UNAM. Los resultados obtenidos fueron que las fuentes de reclutamiento que se emplean con mayor frecuencia son bolsas de trabajo on-line, redes sociales, bolsa de trabajo delegacionales, intercambio de cartera y ferias de empleo. Asimismo, se observa que las fuentes de reclutamiento de manera tradicional siguen teniendo una alta aplicación, sin embargo, ante las tendencias sociales y tecnológicas se ha implementado e incrementado, el uso de las herramientas tecnológicas impulsando el reclutamiento 2.0.

Palabras clave: Fuentes y medios de reclutamiento y Reclutamiento 2.0

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el empleo se significa por ser un factor crucial en la estabilidad y en el desarrollo de la estructura social. En la actualidad se plantea una serie de retos muy serios a las organizaciones tales como la globalización, la alta competencia y competitividad. Para responder a estos, es necesario que las organizaciones planteen una estructura en la cual logren permanencia, crecimiento y desarrollo, mediante un recurso humano calificado y comprometido con la empresa.

Para Chiavenato (2011) las organizaciones se constituyen en un sistema de actividades coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación mutua es esencial para la presencia de aquélla, existe cuando hay personas capaces de comunicarse, cuando están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común.

La vida de las personas conforma un sin fin de interacciones con otras personas y con las mismas organizaciones. El ser humano es social e interactivo, no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

De aquí se deriva la necesidad de contar con personal adecuado, ya que el talento humano es el elemento clave que hace exitosas a las organizaciones. En todas las organizaciones del mundo se realiza el proceso de reclutamiento de personal que consiste en la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir una vacante. Por lo tanto el reclutamiento de personal es un proceso que precede a la selección de personal que determina y condiciona todo el posterior proceso de selección, es decir, para que el sistema de selección tenga éxito y los recursos humanos que se

provean a la organización sean los más idóneos, dependerá en gran medida de la aplicación de las técnicas que el reclutamiento brinda. Aun cuando en la práctica estos procesos se diferencian, es muy común asimilarlos como uno solo, en ocasiones algunos autores sólo se refieren a la selección de personal dejando implícito el proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento es un proceso de interacción entre los candidatos y organización, a través del cual se trata de conseguir un ajuste entre las expectativas y los objetivos de los candidatos y organización. Los esfuerzos de la organización por localizar y reclutar aspirantes adecuados para poder seleccionar de entre ellos a sus miembros, es el primer paso de esta interacción.

Esparza (2012) menciona que el reclutador y los candidatos están conectados incluso antes de entrar en contacto, por el solo hecho de estar coexistiendo en el mercado de trabajo, señala que la admisión de personal a las organizaciones es un proceso de *espejo binominal*, esto es, que existe una correlación que genera un campo de interacciones entre los candidatos y organización; donde lo que sucede en la organización influye en las personas y viceversa. Por lo tanto las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, esta elección recíproca depende de diversos factores. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para iniciar su relación.

Asimismo, Morell y Brunet (1999) indican que el reclutamiento es un proceso biunívoco en el que las dos partes resultan mutuamente atractivas, mencionan que es evidente que la empresa demandante de trabajadores debe despertar el interés de los candidatos potenciales, pero, no es menos cierto que el candidato potencial ignora la oferta de trabajo si no le resulta suficientemente atractiva o, simplemente si no llega a conocerla. La organización se muestra atractiva en el

mercado de trabajo con el propósito de atraer un número suficiente de candidaturas idóneas. En este empeño, utiliza diversas fuentes de reclutamiento, Chiavenato (2011) menciona que son las técnicas por las cuales influye en los candidatos para atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato idóneo -donde quiera que se encuentre- y llevarlo a la organización. Por medio de estas fuentes y medios de reclutamiento, los posibles candidatos se enteran de qué vacantes se están ofertando en las organizaciones, a través de anuncios de prensa, de los propios empleados, folletos, volantes, televisión, radio, internet, entre otras. Sin embargo y fundamentalmente en el caso del reclutamiento externo, para que los posibles candidatos tomen la decisión inicial de solicitar una vacante, está fuertemente basada en impresiones generales de la información suministrada por parte de la organización por medio de las diferentes fuentes de reclutamiento.

Por otro lado la consultoría McKinsey señala que hay una guerra por el talento humano. Presentó una encuesta de 77 compañías estadounidense en la cual 75% de los gerentes de recursos humanos aceptaron estar enfrentando graves problemas para atraer y retener el talento humano en las organizaciones (Esparza, 2012).

De la misma forma la consultoría Manpower (2016) realiza cada año un estudio de la escasez mundial de talento. Menciona que el 40% de los reclutadores tienen alguna dificultad para encontrar talento, que de cada 10 reclutadores 1 está adoptando estrategias de reclutamiento para acceder a fuentes de reclutamiento sin explotar. Dentro de sus aportaciones menciona que es de vital importancia que los reclutadores de talento diseñen e implementen estrategias de gestión del talento que apunten a atraer, retener y motivar a la mejor fuerza laboral posible, que se generen conexiones, es decir, puentes que permitan que las empresas y el talento disponible se encuentren.

Por lo anterior la presente tesis tuvo como finalidad la elaboración de un catálogo de fuentes de reclutamiento externo, se realizó con una visión teórica y práctica, se encuestaron 120 reclutadores de talento humano que asistieron a la XVI Feria de Empleo UNAM para conocer las tendencias de las fuentes y medios de reclutamiento. La importancia de realizar el catálogo es de dotar de información al reclutador de las diversas estrategias que existen para la atracción del talento a las organizaciones.

El capítulo 1 se remite a los antecedentes y la evolución que ha venido presentando el proceso de reclutamiento.

En el capítulo 2 se explicará de una manera detallada todas y cada una de las fases que componen el proceso de reclutamiento, el objetivo que persigue, su importancia actual, la aplicación y descripción de las fuentes de reclutamiento, asimismo, se explicará qué es un catálogo y su importancia.

En el capítulo 3 se explicará la metodología que se siguió para alcanzar el objetivo de la elaboración del catálogo de fuentes de reclutamiento externo.

En el capítulo 4 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los reclutadores de talento humano que asistieron a la XVI Feria de empleo UNAM y la presentación física del catálogo de fuentes de reclutamiento externo

CAPÍTULO 1. RESEÑA HISTÓRICA DEL RECLUTAMIENTO

1.1 Definición de Psicología Organizacional y del Trabajo

La psicología se ha enfocado al estudio del hombre en interacción con su medio. Dada la interacción entre personas y ambiente como una unidad de estudio, y teniendo en cuenta que las personas no son individuos aislados sino que están conformados en grupos; los ambientes son contruidos por estos, la Psicología se ha aproximado cada vez más al estudio de las organizaciones, especialmente al estudio de la conducta humana en ellas. Según Ribes (2011) la Psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento individual, es decir la interacción que establecen los organismos individuales con su medio ambiente y con otros organismos.

Es una de las disciplinas más amplias en cuanto a sus áreas de investigación, las cuales tienen el mismo objeto de estudio, pero, en diferentes contextos: educación, social, experimental, clínica, en el campo de la salud y en lo laboral. Por lo tanto la Psicología tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida. Una de las áreas de la Psicología que ha tenido un crecimiento impresionante en los últimos años es la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT).

Zepeda (1999) define Psicología Organizacional y del Trabajo como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Mazabel (2000), la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Spector (2002) la conceptualiza como la ciencia de la conducta y otras variables humanas que utiliza teorías psicológicas de la cognición, motivación y aprendizaje entre otras, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y en las organizaciones. Su finalidad se resume en dos puntos:

1. Mejorar el rendimiento y la productividad.
2. Potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

En ocasiones al referirse a la Psicología Organizacional y del trabajo se pone como sinónimo a la Psicología Industrial laboral, de las Organizaciones, Organizacional, Psicología Industrial y Organizacional, del trabajo, etc., este panorama de cambios no obedece a una “reconsideración psicológica” sino el cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento” (De la Calle, 2013).

Para comprender mejor las diferencias entre una y otra, resulta pertinente y necesaria la explicación de qué es una empresa, qué es la industria y qué es una organización, ya que, como sus nombres lo indican, la psicología industrial se avoca a la aplicación en la industria (y por lo tanto en empresas) y la organizacional se concentra en las organizaciones, mismas que pueden ser a la vez empresas insertas en ramos industriales.

La psicología industrial la cual se definió como la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto industrial, surgió debido a la división del trabajo cada vez más especializada que comenzó a practicarse con mayor intensidad dentro de las industrias (Neffa, 1980 citado en Domínguez, Rodríguez y Callejas 2007).

La industria “*se define como el conjunto de empresas fabricantes de productos que son semejantes entre sí. Este tipo de productos puede tener un cierto grado de sustitución (sustituibilidad). Así, el rango de sustitutos producidos por empresas determina el conjunto de empresas que participan en la industria*” (Kaldor, 1980, citado en op. cit, pág. 13).

Una empresa, “*se conceptúa como un ente socioeconómico que busca rendimientos para maximizar la rentabilidad o la utilización más adecuada de sus recursos... en términos generales, la empresa es una sociedad mercantil que se dedica a la producción, comercialización, suministro o explotación de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio*” (Varo, 1994, citado en op.cit, pág. 13).

Chiavenato (2011) define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando: Las personas son capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación) y por último que tienen un objetivo común.

Por lo que la psicología organizacional se enfatiza en un enfoque sistémico o estructural, poniendo el acento en las relaciones y procesos de la dinámica de la organización, a la vez que opera con una idea de organización más amplia, que incluye a las instituciones no laborales o empresariales: escuelas, hospitales, de beneficencia, políticas y religiosas. La Psicología Organizacional pretende dar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones (Schultz,1997).

Por último, Furnham (2001) menciona que la Psicología Organizacional estudia la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos. También analiza la manera en que las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

Es por ello que a la Psicología Organizacional se le ha atribuido como una de las tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes de los individuos para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe de olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exagerar que una organización es el retrato de sus miembros (Guillen, 2003).

Grados (2013) menciona que para la mayor eficacia de una empresa u organización, es determinante el proceso de reclutamiento, pues esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. Además precisa al reclutamiento de personal como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Si las empresas tienen la capacidad de atraer candidatos potencialmente calificados se amplía la probabilidad de seleccionar personal que genere resultados esperados por la organización; esto está relacionado con la eficiencia, eficacia, efectividad en el cumplimiento y desarrollo de las

actividades dentro de la organización; al no darle la importancia que amerita el proceso, se puede llegar a distorsionar los resultados afectando el éxito de la organización (Saldaña, 2007).

1.2 Reseña internacional del reclutamiento

Ante el desarrollo de la Psicología Organizacional, los líderes de las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema, es por ello la importancia de encontrar un buen personal. Por lo que cada vez es más importante dentro de las organizaciones el proceso de reclutamiento, este proceso ha venido presentado cambios a lo largo de la historia del ser humano.

A partir de la Revolución Industrial con la que el mundo sufrió el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales, la economía que estaba basada en el trabajo manual fue reemplazada por la industrial y la manufactura. El desarrollo de nuevos modelos de maquinaria en la industria incrementó la producción, por lo que para cubrir los objetivos se contrataba gente (en la industria) que buscaba nuevas alternativas dejando a un lado el trabajo en las haciendas. Las actividades de reclutamiento y selección de personal las desarrollaba el Capataz que tenía la última palabra, si se contrataba a cierta persona y las oportunidades de trabajo eran mediante el amiguismo o compadrazgo que emitían la oferta de trabajo de boca en boca (Chiavenato, 2011).

Walter Dill Scott quien da origen a la psicología Industrial cuando el 20 de diciembre de 1901 pronuncia un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (op.cit).

En 1911 Federick W. Taylor también llamado “Padre de la administración” desarrollo dentro de sus estudios un modelo que señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar

científicamente, es decir, que se podían evaluar los recursos que poseía la industria, propone un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción de los empleados. A través de tres principios básicos:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2. Mejorar métodos de trabajo más eficientes y más económicos.
3. Dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Estos principios iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria, así mismo, se constituye el estudio de las relaciones laborales y la motivación. Taylor consideraba que la búsqueda y selección de personal debiera ser acorde a las habilidades y conocimientos del individuo y no al amiguismo o influencias personales y subjetivas de quien realizaba el reclutamiento, descartando en su totalidad al Capataz de dicha actividad. Propuso que el reclutamiento y la selección quedara centralizada en una área específica, surgiendo así el departamento de personal, que dentro de sus actividades consideraba reclutar y despedir personal sin adquirir mayores responsabilidades, por lo que desde el movimiento de Taylor ya se pensaba indirectamente en una de las premisas del proceso de reclutamiento y selección: “El hombre adecuado, para el puesto adecuado a un costo adecuado” (Schultz, 1997).

En 1913 Hugo Munstemberg publicó el libro “Psicología y Eficiencia Industrial”, en donde se definía a la eficiencia desde los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo, enfocando la obra al reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal y donde consideraba que debería buscarse al personal más apto para el trabajo basándose en las cualidades físicas y mentales, sin descuidar el aspecto motivacional con el fin de una mejor integración del individuo en la organización (Zepeda, 1999).

Korman, 1978 (citado en Badillo 1994) menciona que en la Primera Guerra Mundial al desarrollarse el conflicto bélico, el ejército de Estados Unidos se enfrentó a una situación desconocida, siendo esto lo que impulso a solicitar ayuda de la American Psychological Association, para tratar de realizar el reclutamiento y selección de los individuos que conformarían las tropas de batalla, pues se enfrentarían al problema de no tener la capacidad para buscar y clasificar de manera eficiente a los hombres idóneos. Los métodos de reclutamiento en la Primera Guerra Mundial se definió por seis intereses básicos en sus campañas: patriotismo, trabajo, carrera, educación, estatus social y viaje. El 42% de todos los posters de reclutamiento de la armada fueron basados primeramente en el patriotismo. Asimismo, se comisionó un grupo de psicólogos para elaborar los instrumentos de selección adecuados e identificar al personal para programas de adiestramiento militar. Se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha (para personas que sabían leer) y el test Army Beta (para no letrados).

El periodo de la posguerra marcó un desarrollo continuo de la psicología industrial en los campos de selección y clasificación de personal, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, análisis de puestos mediante pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad (Blum y Taylor, 1985 citado en Domínguez, Rodríguez y Callejas, 2007).

Para 1917 las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se desarrolla, se observó la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos tales como: psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y la psicología de la publicidad.

Algunas empresas como la Procter & Gamble, La Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal.

De hecho fue en la fábrica de Western Electric localizada en Hawthorne donde se desarrollaron estudios en 1927 por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, estos estudios tenían por objetivo determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica (De la Calle, 2013).

Según la teoría de Mayo para dirigir a los trabajadores había que mejorar la comunicación dentro de la empresa ya que la deficiente comunicación interpersonal provocaba la insatisfacción de los trabajadores y proporcionaba la participación de éstos en la toma de decisiones que les afectaban.

Las teorías de Taylor y de Mayo acuerdan que se necesita gente idónea para realizar ciertos trabajos, dando énfasis que se necesita buscar personal idóneo para realizar ciertas actividades. La diferencia para Taylor, es que los problemas humanos interfieren en la producción y hay que combatirlos, mientras que para Mayo hay que estudiarlos y se convierten en una oportunidad para alcanzar progresos. El objetivo final de ambos es aumentar la producción por medio de personal idóneo aunque para Taylor a través de la racionalización y Mayo a través de la humanización (op.cit).

Sin duda la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología ya que demostró que podía ofrecer múltiples contribuciones, importantes y prácticas para reclutar y seleccionar personal, elaborando programas de selección de oficiales, programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

A fines de la década de los cincuenta, el movimiento de las relaciones humanas transformó la antigua Psicología Industrial a la nueva Psicología Social Industrial por la publicación de “Motivation and Morale in Industry”, obra que aunque fue escrita por Viteles en 1932, fue publicada finalmente en 1953.

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías, a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. Hacia 1978, en Estados Unidos se ordenó legalmente a las compañías demostrar que su test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. (Zepeda, 1999).

En el año 2000 quizá la mayor influencia en el proceso de reclutamiento de personal fue el rápido avance de la tecnología, varias pruebas y encuestas son administradas ahora por computadora e internet, los empleadores reclutan y examinan a los solicitantes en línea (Guillen 2003 citado en Hernández, 2013).

1.3 Reseña nacional del reclutamiento

En 1868 nace en Aguascalientes Ezequiel A. Chávez Lavista quien fuera propulsor de la Psicología en México. En el año 1896 aceptan su propuesta de cambiar el plan de estudios de la ENEP insertando a la Psicología para una oportunidad de elevar la modernidad y la preparación de los jóvenes. Chávez impartía cátedras de psicología y moral (López, 2005 citado en Hernández 2013).

El antecedente más significativo en el año de 1923 es la utilización de técnicas psicométricas, que fue realizado por el Departamento del Distrito Federal cuando se crea el primer Departamento Psicotécnico donde se realiza la adaptación del test de inteligencia de Binet con fines de selección a candidatos para el cuerpo de policías y tránsito (Contreras y Betancourt, 1993). El área de selección de personal necesitaba aplicar el test a los sujetos los cuales eran proporcionados por otras personas que más tarde se llamarían reclutadores.

Ante tal necesidad surgieron distintos investigadores entre los cuales se puede mencionar al Doctor Carlos Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del mexicano y sobre todo el dar orientación de carácter laboral a la psicología.

En 1929 se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de psicología. Aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por consiguiente a la psicología organizacional le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países (op cit).

En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma. Para 1938 la Expropiación Petrolera, fecha que marca el inicio del desarrollo económico y el acelere industrial, sin embargo el problema de la industrialización no sólo estuvo enfocado hacia problemas económicos y sociales sino también a aspectos relacionados a los recursos humanos, generando la necesidad de contar con una área especializada que aplicara las técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de personal para las nuevas organizaciones (Badillo, 1994).

En 1942 se inician los trabajos profesionales del psicólogo organizacional incursionando en el sector financiero en el Banco de México utilizando técnicas para la búsqueda de personal,

selección y evaluación de todos aquellos candidatos que aspiraban ingresar a la institución, estas técnicas se utilizaron para prevenir fraudes, robos y hechos antisociales. Para ello se crea el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección del Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. Asimismo, el Banco de Comercio incorporó el reclutamiento y la selección de personal utilizando la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México, posteriormente el Banco de Comercio incorpora una prueba de personalidad ampliando así las funciones de los psicólogos mediante investigaciones especiales para el crecimiento en esta institución. Por lo tanto se necesitaba atraer más mano de obra para cumplir diferentes puestos (Contreras y Betancourt, 1993).

Posteriormente, algunas empresas se unen a realizar dichas técnicas como la empresa Teléfonos de México y Ferrocarriles Nacionales de México con el objetivo de actualizar el procedimiento que hasta entonces se utilizaba para atraer personal para seleccionarlo. Para 1950 en el Distrito Federal se crea el primer despacho de la psicología organizacional conocido como el Instituto de Personal fundado por el Dr. Germán Herrera. Las actividades a realizar fueron reclutamiento, selección, administración de personal, capacitación para las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitiera instalar un Departamento Psicológico (Badillo, 1994).

En 1959 la psicología invadía al sector público, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayer quien los incorpora a las actividades de reclutamiento y selección de personal, a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla (Contreras y Betancourt, 1993).

En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM. En Mayo de 1970 se

funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. ante los cambios que se estaban dando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo.

Del 13 al 17 de marzo de 1985 en la ciudad de Oaxaca, Oax. Se efectuó el primer Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo, organizado por la “Asociación de Psicólogos Industriales A.C” bajo los auspicios de la Facultad de Psicología de la UNAM y la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, otorgándose por primera vez el Premio Nacional de Psicología del Trabajo (Badillo, 1994).

La anterior reseña histórica del proceso del reclutamiento nos permite tener un panorama de la importancia que ha ido adquiriendo en las organizaciones, podemos ver que esta evolución se da desde que se cambia la concepción que se tiene del personal en una organización, buscando siempre la mejora continua. Hace muchos años el capataz desarrollaba las actividades de reclutamiento de personal, ahora, el psicólogo. Antes la forma de atraer a los candidatos era de boca en boca, hoy se sigue utilizando y se trata de encontrar nuevas técnicas para atraer más candidatos, pero ante todos los cambios sigue existiendo la premisa de Taylor (1911) “El hombre adecuado, para el puesto adecuado a un costo adecuado”.

CAPÍTULO 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

El área de Recursos Humanos, encargada de integrar, administrar y desarrollar el elemento más importante de cualquier organización: las personas, éstos son los encargados de conocer, crear, desarrollar, producir y mejorar productos y servicios, así como de atender, servir, satisfacer y encantar a los clientes (Chiavenato, 2011). También llamados por algunos economistas “Capital Humano”, debido al rol que tienen dentro de la misma, refiriéndose a la contribución de éstos dentro del lugar de trabajo, como es la inteligencia, las aptitudes, el compromiso, los conocimientos y la habilidad de aprender, siendo esta contribución variable e impredecible por la versatilidad de seres humanos que existe (Bratton, 2003 citado en Domínguez, Rodríguez y Callejas, 2007).

Es una área en la que confluyen varias disciplinas y en la que se tratan un sinnúmero de temas extremadamente diversificados, temas que incluyen conceptos de administración, psicología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, etcétera. Por lo anterior, no es de extrañar la incursión de diversas profesiones en el área, y plantea la necesidad de que el psicólogo que se inserte en el área, debe de contar no sólo con las habilidades de su campo, sino que deberá tener conocimientos que le permitan relacionarse interdisciplinariamente con otros profesionistas.

2.1 Gestión del Talento Humano

La psicología ha hecho varios aportes a la Administración de Recursos Humanos, que ha evolucionado hasta localizar a las organizaciones como sistemas que consideran como principal

recurso a las personas que en ellas trabajan. La denominación Administración de los Recursos Humanos debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la Gestión del Talento Humano, es en este punto donde Chiavenato (2009), propone como modelo a la Gestión del Talento Humano (GTH) como una visión para aprovechar al máximo su talento. Gracias a que el mundo moderno tiende a la globalización, tecnología, información, conocimientos, servicios, énfasis al cliente, calidad, productividad y competitividad.

El contexto de la GTH, está conformado por las personas y las organizaciones, que trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de cada uno ya que sin la interacción cotidiana la subsistencia de ambas sería muy difícil; por un lado las personas necesitan trabajar para vivir y las organizaciones necesitan de las personas para operar. En las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas.

Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado. Ante ello hoy ya no se habla de buscar trabajadores, empleados y/o personal, hoy se versa de buscar talento humano:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.

- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Chiavenato (2009), menciona que *“el talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”* (p. 52). Asimismo, menciona que el capital humano está compuesto de dos aspectos principales:

- **Talentos:** *Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.* (p.52)
- **Contexto:** *Es el ambiente interno adecuado para que los talentos se fortalezcan y crezcan.* (p.53)

Rentería (2012) define talento humano: *“Son las competencias y habilidades apropiadas que posee un individuo para cubrir un puesto específico de trabajo, las cuales se fortalecen con la adquisición de nuevos conocimientos teórico-prácticos generando un crecimiento profesional y desempeño exitoso”*. (p.40)

Según Chiavenato (2009) las funciones del área RH son:

- **Admisión de personas:** quién debe de trabajar en la organización.
- **Aplicación de personas:** qué deben hacer.
- **Compensación de personas:** cómo retribuir las.
- **Desarrollo de personas:** cómo hacerlas crecer.
- **Mantenimiento de personas:** cómo retenerlas en el trabajo.
- **Monitoreo de personas:** cómo saber qué hacen y lo que son.

De la Calle (2013) menciona las funciones de Recursos Humanos que se pueden separar en procesos:

- **Procesos Básicos**: aquellos previos a la incorporación del personal y enfocados a la planificación de la misma.
- **Procesos de Afectación**: los encargados de la incorporación del personal.
- **Procesos de Formación y Desarrollo**: los que se llevan a cabo una vez que el personal está dentro de la organización y están enfocados a capacitar y lograr el desarrollo de carreras de los empleados.
- **Procesos Sustractivos**: los que desvinculan a la organización y el trabajador, pudiendo ser voluntarios o involuntarios. Las recompensas que éste merece.

2.2 Psicólogo organizacional

Chiavenato (2011) menciona que el rol del psicólogo organizacional es estudiar el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral. Sus funciones son:

- Evaluación, reclutamiento y selección de RH., evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, etc.
- Programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RH, etc.
- Evaluación y selección de personal, programas de inducción de RH., participación en programas de higiene y seguridad industrial, etc.

- Desempeño de actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de RH. y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad.
- Estudios relacionados al análisis de diversas variables psicolaborales en las organizaciones.

Zepeda, (1999) menciona que el psicólogo organizacional se desenvuelve en diferentes áreas:

- Administración de personal.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Programas de inducción de personal.
- Programas de motivación.

En tres tipos de trabajo:

1. Dirección a nivel Gerencia.
2. Consultorías externas.
3. Investigaciones prácticas para beneficio de los empleados.

Las actividades que realizan son las siguientes:

- Selección y Reclutamiento de Personal.
- Desarrollo de personal.
- Ingeniería Humana.
- Estudios sobre la productividad.
- Administración.
- Otras actividades sobre accidentes y seguridad, relaciones laborales.

Grados (2013) señala que las actividades que realiza el psicólogo organizacional con mayor frecuencia son:

- Reclutamiento y Selección de personal-37.5%
- Análisis de puestos-18.75%
- Desarrollo organizacional-8.75%
- Inducción y Capacitación-6.25%
- Sueldos y salarios 1.25%

Rodríguez y Posada (2005) mencionan que la labor del profesional en psicología al integrarse en este campo es desempeñando por lo general tres tipo de funciones:

- **La elección de miembros nuevos y reubicación de existentes.** Proceso que corresponde a lo administrativo, denominado reclutamiento y selección de personal.
- **La solución de problemas originados en la administración y relaciones sociales entre individuos.** Proceso que corresponde al desarrollo organizacional.
- **El perfeccionamiento del sujeto en sus labores.** Proceso inducción y capacitación.

Aguilar y Maldonado (2010) mencionan dentro de varias funciones que desarrolla el psicólogo como responsable del área de reclutamiento son:

- Elaborar convocatoria.
- Asegurarse que la convocatoria contenga toda la información pertinente al puesto solicitado.
- Elegir la fuente de reclutamiento adecuado para publicar la convocatoria.
- Realizar la difusión de la convocatoria.
- Realizar entrevista inicial.
- Recibir los documentos de los candidatos.

- Verificar que los candidatos cubran con los criterios de la convocatoria.
- Informar a los candidatos que cubran con los requisitos sobre las fases y fechas del proceso.
- Informar a los candidatos que no cumplan criterios sobre otras convocatorias y agradecer el interés por participar.
- Informar acerca de todas las características del puesto y requisitos para ocupar la vacante.
- Solicitar al candidato que elabore la solicitud de empleo de la empresa.
- Proporcionarle la solicitud y/o curriculum vitae al área de selección de personal.

2.3 Reclutador

El personal que lleva a cabo el proceso de reclutamiento del talento humano es muy importante, conlleva una gran responsabilidad que en un momento dado determinará el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El personal responsable del proceso de reclutamiento de talento humano variara de acuerdo al tamaño, giro, sector y necesidades de las diferentes organizaciones. Chiavenato (2011) hace referencia a que muchas empresas no tienen los suficientes recursos para contratar un Psicólogo para realizar dicha función por lo que existen diferentes personas y/o profesionistas que desarrollan dicha actividad tal como:

- Secretarias.
- Contadores públicos.
- Recepcionistas.
- Administradores.

➤ Ingenieros Industriales.

Hawk (1968) y Chiavenato (2011) mencionan que lo más recomendable es que los psicólogos lleven a cabo este proceso, ya que son especialistas que están más en contacto con el ser humano y comprenden más sus necesidades. Saldaña (2006) menciona que es impredecible contar con un psicólogo conocedor en el manejo del talento humano con la finalidad de identificar las habilidades, aptitudes, potencial, interés y personalidad que a simple vista no podrían ser apreciables.

Hawk (1968) designa el nombre de Reclutador a la persona encargada de determinar las fuentes y los medios en los cuales se basará para proveer de personal idóneo que requiera la organización de acuerdo a sus necesidades, al perfil de puesto que haya sido especificado por los diferentes departamentos que requieran personal. Asimismo, menciona que un reclutador es un representante eficiente de la compañía, que pueda atraer un gran número de personas a sus puertas para su evaluación ulterior, y con eso concluye su labor.

Morgan Hoogvelt en 2011 citado en Ere. Net (blog de recursos humanos) y Hawk (1968) mencionan que un reclutador tiene que poseer varias competencias, aunque existe 33 años de diferencia entre estos dos autores lo importante es resaltar que desde 1968 Hawk da el perfil del Reclutador, se tratará de unificar la información y darle una visión con la tecnología que en la actualidad existe:

Negociación y ventas: Hoogvelt (2011) menciona que reclutar es también vender (él) a la empresa a los mejores candidatos, y luego vender los mejores candidatos seleccionados a la empresa. Para Hawk (1968) el reclutador opera a su máximo entre la unión del cliente y el

candidato, su trabajo no es sólo reunirlos, no es suficiente que descubra buenos candidatos; debe de participar en la estructuración de relaciones productivas a largo plazo. Por lo tanto, tener la capacidad de saber de alguna manera vender la empresa a los mejores candidatos es fundamental para la atracción de talento y de igual manera al identificar a un prospecto apto y con potencial es importante saber cómo hacerle saber al jefe de la vacante las cualidades del solicitante. La negociación es importante cuando se acuerdan sueldos y condiciones de trabajo.

Comunicación efectiva: Debe de utilizar hábilmente el lenguaje para comunicarse con los candidatos, ya que las palabras son los principales instrumentos de las relaciones interpersonales, la facilidad de emplearlas es una buena característica. Debe de ser capaz de iniciar una conversación con una persona totalmente extraña. Tiene que tener la capacidad para comunicarse con las persona en una variedad de contextos culturales y prácticos (Hawk, 1968).

Hoogvelt (2011) menciona que con la aparición de las nuevas tecnologías y las redes sociales, parece que los reclutadores lo tienen más fácil ya que pueden encontrar el perfil de cualquier persona y saber dónde ha trabajado, que funciones ha desempeñado. Esta competencia es fundamental para un buen reclutador por que le permitirá conocer más a fondo las aptitudes del candidato, sus motivadores, sus reacciones ante situaciones y las expectativas que tiene de la empresa, su deseo de crecimiento profesional, lo que puede aportar a la organización, etc.

Enfoque a resultados: Hay muchas fuentes de talento hoy en día, redes sociales y nuevas plataformas que facilitan la vida del cazatalentos. Pero es el cómo el seleccionador usa esas herramientas lo que marca la diferencia. Encontrar a los mejores significa hacer la mejor búsqueda (Hoogvelt, 2011). El reclutador sale al terreno a atraer a los candidatos para que visiten la planta, para entrevistas y evaluación adicionales, el reclutador se halla afuera, en otra ciudad, tejiendo su tela para atrapar más candidatos potenciales (Hawk, 1968). El reclutamiento es una actividad

totalmente orientada a resultados y que si se realiza de la manera correcta puede ser totalmente medible a través de indicadores clave. Un buen reclutador analiza constantemente los resultados obtenidos, verifica las fuentes de reclutamiento y atracción de talento que mejor están funcionando, da seguimiento oportuno a cada proceso y busca ante todo cumplir con las expectativas que tienen los jefes de las vacantes para que la persona tenga las características y actitudes necesarias para llevarlo a cabo.

Toma de decisiones: La sensibilidad hacia las personas *“la gran mayoría de las personas son sinceras en su convicción de que son “suficientemente sensitivas”. Pero esto no es suficiente. El reclutador debe adelantarse tanto a sus candidatos como a los gerentes a quienes sirve. Debe conocer sus necesidades e intereses casi antes de que ellos mismos los conozcan”* (Hawk, 1968 p. 150). Escanear a cada candidato individualmente, pero es preferible tener la habilidad de imaginar a cada uno dentro de la organización y ver hasta dónde puede llegar, o dónde aportará más valor potencial a la empresa (Hoogvelt, 2011). Es imprescindible que el reclutador afine su intuición y su capacidad de saber localizar a los candidatos más aptos de entre todos los que están disponibles en el mercado laboral. Así mismo, un buen reclutador necesita contar con la habilidad de saber ubicar a los candidatos según el puesto y las habilidades para aportar más valor a la organización.

Actitud de servicio: El puesto de un reclutador requiere de contacto constante con personas, de tal manera que tener una actitud de servicio de excelencia es prioritario. La paciencia y la tolerancia son características *“de la capacidad para tratar con los inevitables equívocos, para tolerar las demandas irrazonables de gerentes y candidatos por igual y para continuar trabajando en la adaptación de los compañeros renuentes. El trabajo de un reclutador lo expone a una gran variedad de encuentros, tanto amistosos como hostiles. La mayoría de la hostilidad que encuentra representa realmente un intento inadecuado de comunicarse con él. Como el eslabón primario*

entre el candidato y la organización, es responsabilidad suya propiciar la comunicación; no puede permitirse cortarla definitivamente sólo porque se siente ofendido. Debe, por lo tanto, ser capaz de tolerar con ecuanimidad muchos tipos de relaciones y de convertirlos pacientemente en intercambios fructíferos” (Hawk, 1968 p. 152).

Hoogvelt (2011) menciona que procura mantener contacto personal con los candidatos a través de llamadas o correos electrónicos, ser accesible y atender las dudas de manera amable, recordar que aun si la persona no es la adecuada para el proceso actual puede serlo en un futuro y además la reputación de la empresa como empleador es algo importante que se debe de cuidar para que sea positiva ya que impacta tanto en el mercado laboral como en el nombre de la marca comercial. Por tanto como buen reclutador debe ser una persona con un trato amable hacia los prospectos, ser considerado en su tiempo, puntual y ofrecer atención durante el proceso.

El reclutador necesita confianza realista en sí mismo y en sus habilidades, una confianza que pueda resistir la presión en su papel como eslabón entre el mercado de fuerza de trabajo y la organización, con frecuencia debe absorber presiones de ambas direcciones. Si es débil o se ve fácilmente desanimado, no es probable que resista todo el juego (Hawk, 1968). Adicional a estas competencias, hoy en día es muy importante que los reclutadores se mantengan actualizados en cuanto a tecnologías, fuentes de reclutamiento como son las redes sociales, adaptarse a las distintas generaciones de empleados que conviven en el mercado laboral.

2.4 Mercado Laboral

El mercado laboral está conformado por las ofertas de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado

laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, la disponibilidad de empleos y demanda de empleos. Una oferta de empleo (vacantes ofrecidas) y otra demanda de empleos (vacantes buscadas). La posición central corresponde a una puntuación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado (Chiavenato 2011).

Por lo tanto, las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, esta elección recíproca depende de diversos factores. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para iniciar su relación (Esparza, 2012). Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas. Por lo que el reclutamiento forma parte del mercado laboral y los determinados candidatos forman parte del mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2009).

El mercado laboral está compuesto de las ofertas de oportunidad de las diversas organizaciones. Esto influye en las prácticas de RH de las empresas. Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar sus vacantes. Cuando predomina la demanda en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante a lo que las personas se disputan los empleos en el mercado (op.cit).

Morell y Brunet (1999) mencionan que cuando la oferta es mayor que la demanda las organizaciones tiende a tener las siguientes consecuencias:

- Elevadas inversiones en reclutamiento, de lo cual resulta una cantidad insuficiente de candidatos, o por debajo del estándar de calidad deseado.
- Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos.
- Elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.
- Ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, lo cual distorsiona la política salarial de las organizaciones.
- Cuantiosas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente, ya que cualquier sustitución se demora y es arriesgada.
- Énfasis en el reclutamiento interno como medio de mantener el personal y dinamizar los planes de carreras.
- Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos.
- Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso.

Asimismo, mencionan que cuando hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos, (la oferta es menor que la demanda) las organizaciones tienen las siguientes consecuencias:

- Bajas inversiones en reclutamiento, debido al gran volumen de candidatos que buscan a las organizaciones.
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
- Muy bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar los candidatos ya capacitados y con bastante experiencia previa.

- Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales por debajo de su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
- Muy bajas inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de retención de personal.
- Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano; se sustituyen empleados por candidatos de mejor calificación.
- Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir; no requieren atención especial.
- Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, ya sea presentando propuestas de salarios más bajos u ofreciéndose como candidatos a cargos inferiores a su calificación profesional.

Existen diferentes factores condicionantes en el mercado laboral tales como el crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional.

2.5 Definiciones de Reclutamiento

Según Grados (2013) cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, como realizar análisis de puestos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa.

En el caso de las empresas ya establecidas, con una estructura aparentemente definida se puede decir que dentro del sistema inicial debe mantenerse personal para que realicen las funciones

esenciales y ha de lograrse que la gente entre en el sistema a un ritmo suficientemente rápido para contrarrestar el volumen de retiros y deserciones provocadas por causas externas.

Por lo tanto para toda organización que empiece o se establezca se necesita del elemento humano, Zepeda (1999) menciona que lo más importante en cualquier organización consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con máxima eficacia.

El reclutamiento de personal conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante (definitiva o temporal), la elección de fuentes que permita la captación y abastecimiento de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal ayudara a las organizaciones a efectuar la mejor elección.

Es por ello que el referirnos al proceso de reclutamiento implica la existencia de un proceso detallado, que ayudará a buscar, localizar, atraer y abastecer de recurso humano a la empresa. Para entender el concepto de lo que es el reclutamiento, se expondrán algunas definiciones dadas por diversos autores.

Para Arias (1996) es buscar, atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Por otro lado para Hawk (1968) los propósitos de la función del reclutamiento son evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización.

Guth (2014) dice que el reclutamiento es *“un proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleos, de manera oportuna, económica, con suficiente control y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”*. (p. 15)

Werther y Davis (2013) opinan que el reclutamiento es *“el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”* (p. 150). Para ellos, el primer paso es buscar a todos aquellos candidatos que poseen el interés de ocupar un puesto, para luego hacer una selección del mejor.

Grados (2013) define al reclutamiento como *“la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”* (p. 209). Y siendo ésta una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, el reclutamiento puede requerirse cuando un puesto sea de nueva creación y/o cuando se tenga un puesto vacante.

Para Chiavenato (2011) el reclutamiento es *“Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar”* (p. 117). De acuerdo a su propuesta, para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. La función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para que participen en el proceso de selección.

Llanos (2013) por su parte, considera que el reclutamiento es: 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 y calidad y cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo ésta la base de la productividad y sinergia del sistema”*. (p. 87)

Tras el análisis de las definiciones de los autores revisados, podemos concluir que el reclutamiento de personal: es el proceso que tiene como objetivo final, atraer, captar y/o abastecer candidatos potenciales, para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo con el fin de cubrir en el menor tiempo posible las necesidades de personal.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. Esto lo diferencia del proceso de selección de personal ya que los dos son denominados en el mismo sistema: Reclutamiento y Selección, en ocasiones algunos autores sólo se refieren a la selección de personal, dejando implícito el proceso de reclutamiento. Chiavenato (2011) menciona que el sistema Reclutamiento y Selección es dividido en dos partes: el reclutamiento tiene comienzo cuando se presenta una vacante y concluye con la entrega de la solicitud de empleo y el proceso de selección de personal inicia con la entrega de las solicitudes de empleo por parte del reclutador y termina cuando se cubre dicha vacante. Como todo sistema para ser eficaz cada parte debe funcionar eficientemente, por lo tanto, para que el sistema de selección tenga éxito, dependerá en gran medida de la aplicación las técnicas que el reclutamiento ofrece.

2.6 Características y objetivos del proceso de reclutamiento

Alcaide (1996) destaca las siguientes características del proceso de reclutamiento:

- El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.
- El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos.
- El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de aquélla.

Alcaide (1996) menciona los siguientes objetivos del proceso del reclutamiento:

- El reclutamiento tiene como principal objetivo, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que pueda considerarse idónea.
- El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan los requisitos definidos inicialmente, o que se adecúen al perfil profesional.
- El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo de trabajo.
- Es ofrecer en forma oportuna aspirantes altamente calificadas, para cubrir la fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles que la empresa solicite.
- La búsqueda de nuevas fuentes de mano de obra que posibiliten la reducción de los costos del proceso.

Para cumplir con dicho objetivo, el reclutador debe realizar una serie de pasos, a través de los cuales se cumplirá con éste. Así mismo, se debe considerar el entorno en que habrá de moverse como es en el mercado laboral.

2.7 Proceso de reclutamiento

El éxito de una organización depende en gran medida del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir, de saber encontrar siempre a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la organización. La empresa incapaz de reclutar y seleccionar atinadamente a su personal no alcanzara sus objetivos. Siendo entonces que la función del reclutamiento de personal adquiere suma importancia para la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno, es un proceso permanente y recurrente.

2.7.1 Vacante

Grados (2013) menciona que la necesidad de captar nuevos recursos humanos tiene diferentes causas, las cuales generan una vacante que es la falta de un elemento (recurso humano), así mismo, se categoriza en dos: definitiva y temporal.

Vacante Definitiva:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos puestos.
- Jubilaciones.
- Fallecimientos.
- Incapacidades laborales permanentes.

- Despidos.

Vacante temporal:

- Incapacidad temporal.
- Maternidad.
- Servicio militar.
- Vacaciones.
- Permiso.

En el momento que se da a conocer una vacante inicia el trabajo del departamento de reclutamiento, es su responsabilidad brindar el elemento idóneo para cubrir ésta.

2.7.2 Requisición de personal

Es a través de la requisición de personal que se hace oficial la solicitud del elemento para la cobertura de la vacante. La requisición de personal es un documento por el cual se notifica al área de recursos humanos, sobre las necesidades de personal que las diferentes áreas requieren siendo responsabilidad del titular de cada área elaborar el documento, mismo que deberá contener los datos esenciales para que el reclutador inicie la función de búsqueda.

De acuerdo con la industria, la requisición de personal puede tener una tramitación variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal (Chiavenato, 2011). También a la industria no le interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más pueda convenir. El perfil de puesto de trabajo le permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija.

Los datos que deberá contener la requisición de personal son:

- Área solicitante.
- Nombre del puesto.
- Causa que originó la vacante.
- Tipo de contratación.
- Nivel jerárquico.
- Requerimientos personales, escolares y laborales.
- Funciones habilidades y responsabilidades del cargo.
- Tipo de contratación.
- Fecha a cubrir la vacante.
- Sueldo (es importante aclarar que este punto en ocasiones por las políticas y lineamientos en materia de sueldos y salarios las empresas ya tienen establecidos, así como la confidencialidad con que se maneje).

2.7.3 Perfil de puestos

Wether (2013) menciona que un puesto es un conjunto de funciones (de las cuales emana un conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, los objetivos de la empresa se deben lograr dividiendo el trabajo entre varias personas. Cada división o fragmento es un puesto, sin importa quién lo ocupe. Cada puesto puede constar de una o varias plazas, las cuales son el número de personas que desempeñan cada puesto.

Por lo tanto el perfil de puestos es el resultado de la transición de datos técnicos y personales descritos en la requisición de personal y en la descripción del puesto, que sirve para determinar las habilidades, rasgos de personalidad y el nivel intelectual que deberán tener los candidatos para desempeñar el puesto con éxito. Tal descripción permite al reclutador contar con una herramienta útil para poder publicar los requisitos mínimos que deberá tener el aspirante para continuar con el proceso.

Los datos que deberá contener son:

- Nombre del puesto.
- Área del solicitante.
- Propósito del puesto.
- Funciones más importantes que desempeñará.
- Resultados que se esperan en el puesto a corto plazo.
- Tipo de trabajo y medio donde se realizará.
- Habilidades y actitudes.
- Requerimientos personales, escolares y laborales.

2.8 Reclutamiento interno y Reclutamiento externo

Chiavenato (2009) menciona que desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a candidatos que trabajan en la organización, es decir, empleados que buscan que los promuevan o transfieran a otras actividades más complejas o más motivadoras. En tanto el reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos (MRH), es decir fuera de la organización para someterlos al proceso de selección de personal.

2.8.1 Reclutamiento interno

Se realiza mediante ciertas ofertas de ascensos que son cargos más elevados, que en consecuencia son actividades más complejas pero en la misma área de actividad de la persona. Mientras que una transferencia son cargos del mismo nivel, pero, que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad de la organización (De la Calle, 2013).

Desde nuestro punto de vista particular, el reclutamiento interno es una forma de mantener o retener al talento humano adentro de su organización pero que al final de cuentas al ascenderlo o transferirlo deja una vacante dentro de la organización la cual tendrá que ser cubierta para el desarrollo de sus anteriores actividades, es por ello que el reclutamiento debe de ser una actividad continua.

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del reclutamiento interno mencionadas por De la Calle (2013):

- Es una gran fuente de motivación, el empleado se siente tomado en cuenta por la empresa y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así contratiempos.
- La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

- Es más rápido, sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible al sólo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando). Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, en la mayoría de los casos no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

2.8.2 Reclutamiento Externo

Se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el Mercado de Recursos Humanos, es decir, cuando al existir determinada vacante, una organización intenta cubrirla con personas externas a la organización que son atraídos por las técnicas de reclutamiento.

De la Calle (2013) menciona algunas ventajas y desventajas de realizar reclutamiento externo:

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las desventajas del reclutamiento externo que menciona:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

2.9 Fuentes de Reclutamiento

Es evidente que la empresa demandante de trabajo debe despertar el interés de los candidatos potenciales a ocupar un puesto de trabajo, pero no es menos cierto que el candidato potencial ignorará la oferta de trabajo si no le resulta suficientemente atractiva o, simplemente, si no llega a conocerla. Estamos ante un proceso biunívoco en el que las dos partes deben resultar mutuamente atractivas. Para ello, el reclutador estará en condiciones de identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento necesarias para atraer aspirantes que se apeguen a tales requerimientos no importando si son candidatos internos o externos (Morell y Brunet, 1999).

Grados (2003) menciona que en el momento en que la empresa obtenga un psicólogo capacitado en dicho proceso, éste deberá plantearse los siguientes cuestionamientos: ¿cómo, dónde y cuándo encontrar a los recursos humanos más idóneos para ocupar las vacantes existentes? Es él quien tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar los medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y a los medios de comunicación o difusión como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Por otra parte Guth (2014) menciona que las Fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se encuentran las personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de selección. Y las estrategias de reclutamiento son las maneras por medio de las cuales la organización se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo.

Wether (2013) hace referencia a canales de reclutamiento como sinónimo de Fuentes de reclutamiento, menciona que los canales son los medios por los cuales se abastece de personal la empresa y que los más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa.

Alcaide (1996) menciona que la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se buscan los candidatos y los métodos de reclutamiento son los medios para transferir la oferta de empleo.

Chiavenato (2011) menciona que las Fuentes de reclutamiento son las técnicas por las cuales influye en los candidatos para atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato idóneo- donde quiera que se encuentre- y atraerlos a la organización.

En la presente tesis hablaremos de Fuente de Reclutamiento, el término engloba fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Aunque Grados (2003), Alcaide (1996), Guth (2014), Wether (2013) y Chiavenato (2011) realizan la diferencia entre el lugar y el medio. En un lenguaje

“profesional cotidiano” se conoce como Fuente de Reclutamiento a la combinación de fuentes y medios más adecuada con el fin de lograr que la captación de candidatos sea la más efectiva.

Cada día se hace más escaso la conquista de talento para las empresas, por ello se necesita la efectividad de las técnicas y tener muy buena relación con las diversas fuentes de reclutamiento existentes, ya que nos proporcionan al personal idóneo. Anteriormente se mencionó que Chiavenato (2011) desde su punto de aplicación el reclutamiento puede ser: interno o externo, asimismo, será la forma de aplicación de las Fuentes de reclutamiento.

Para Chiavenato (2009) cuando se presenta una vacante, la empresa la cubrirá con los candidatos que trabajan en la organización; es decir, con sus empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

Flores (2005) menciona que para el reclutamiento interno (personal de la empresa) las fuentes de reclutamiento más comunes son:

- **Programas de promoción:** los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.
- **Empleados que se retiran:** los empleados que se marchan de la empresa porque tiene otras obligaciones que no les permite cumplir una jornada laboral completa, pero podrían permanecer a la empresa si se pudiera variar sus horarios.

Así mismo, las fuentes de reclutamiento externo se dividen en dos:

➤ **Fuentes internas**

➤ **Fuentes externas**

Grados (2013) menciona que las fuentes internas: son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan datos de posibles candidatos para cubrir un puesto vacante.

2.9.1 Fuentes internas

Alcaide (1996) menciona que la empresa por si sola es una fuente de reclutamiento, que va desde la imagen, si es una marca reconocida, el domicilio y las personas que trabajan en ella. Por lo tanto la empresa se nutre de candidatos por este medio.

A continuación se mencionan las fuentes internas más empleadas en las organizaciones según Grados (2013):

- **Familiares y recomendaciones.**
- **Sindicatos.**
- **Solicitudes espontáneas.**
- **Cartera interna de solicitudes de personal.**

Solicitudes espontáneas

Ofrece a la empresa prospectos que llegan por sí mismos a llenar solicitud y en ocasiones envían su currículum vitae por correo, buscando ingresar a una empresa que les ofrezca desarrollo económico y laboral, muchas veces atraídos por el prestigio que guarda.

Ventajas:

- Permite tener una reserva de candidatos para cuando existe una vacante sin invertir recursos económicos.
- Es una forma de incrementar las relaciones públicas atendiendo a los candidatos en forma cordial y rápida provocando que se lleven una imagen favorable y ésta sea comunicada a sus amistades.

Desventajas:

- Es difícil cubrir puestos de alto nivel jerárquico.
- En ocasiones se llegan a obtener solicitudes de personal que no le interesa a la empresa, invirtiendo tiempo y esfuerzo, no logrando siempre algún beneficio.

Cartera interna de solicitudes de personal

Se integra con las solicitudes de candidatos que asistieron a la empresa en períodos anteriores de reclutamiento, los cuales no concluyeron el proceso por haber sido cubierta la vacante o, por no contar con una vacante de acuerdo a las necesidades, y que, el reclutador identificó que podrían ser de utilidad para posteriores requerimientos de personal en la organización.

Alcaide (1996) menciona que una cartera para que sea funcional debe ser clasificada por las siguientes categorías:

- Profesión de los candidatos.
- Puesto solicitado.
- Áreas de la empresa.

Ventajas:

- Este tipo de fuente permite recuperar los datos proporcionados por los candidatos para una posterior vacante que se equipare al perfil del candidato.
- La organización no invierte nuevamente en recursos para atraer al candidato.

Desventajas:

- En el momento de retomar la cartera y establecer contacto con los candidatos éstos ya hayan sido contratados por otra empresa.
- Por lo general la vigencia de la cartera de personal, en la mayoría de las empresas tiene un periodo de validez muy corto o a veces es rezagada.

Familiares y recomendaciones

Flores (2005) menciona que una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. Dado a que los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Antes de hacer uso de esta fuente es necesario retomar las políticas internas de la empresa, debido a que algunas organizaciones no permiten que dentro de la misma empresa trabajen familiares o conocidos a fin de evitar conflictos.

Ventajas:

- Es una fuente que proporciona un alto grado de efectividad por las redes interpersonales que se dan.
- Si la persona recomendada cubre el perfil, su adaptación al puesto y a la empresa será mucho más rápida, debido a la relación que guarda con quien lo recomienda.
- Economiza tiempo y esfuerzo para el reclutador y dinero a la empresa.

Desventajas:

- En muchas ocasiones por ser recomendados no se les da importancia a las evaluaciones de selección.
- Se puede llegar a generar conflictos dentro de la empresa, por la relación que guardan los familiares y recomendados.

Sindicatos

Guth (2014) menciona que este tipo de fuente suele constituir el principal medio de abastecimiento para las empresas que requieren personal de mano de obra, sin embargo, para poder recurrir a este tipo de fuente es indispensable que se establezca un contrato colectivo de trabajo con el sindicato, bajo la cláusula de admisión de exclusividad en la cual el sindicato se compromete a proveer a la organización de los recursos humanos que ésta solicite, a excepción del personal de confianza que la compañía contratara libremente a su elección.

Ventajas:

- Se provee de recursos humanos a la empresa a un menor costo.
- Es rápido, debido a que generalmente las empresas que utilizan esta fuente requieren constantemente de un gran número de personas que ofrezcan su mano de obra calificada.

Desventajas:

- No existe ningún tipo de evaluación por lo que se desconoce si la persona enviada por el sindicato desempeñará adecuadamente las funciones del puesto.
- Generalmente el personal enviado por el sindicato guarda una relación familiar o de amiguismo.
- Existe un alto índice de rotación de personal debido a que los empleados se sienten respaldados por el sindicato, por lo que no siempre se apegan a las políticas y lineamientos de la empresa.

2.9.2 Fuentes externas

Grados (2013) menciona que las fuentes externas son todas aquellas personas o lugares a los que el reclutador puede recurrir fuera de la empresa, para proveer candidatos dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante. Entre las más importantes citaremos las siguientes:

- **Bolsas de empleo.**
- **Agencias de colocación.**
- **Instituciones educativas.**
- **Ferias de empleo.**

Bolsas de empleo

Son instituciones gubernamentales que en forma gratuita informan a los solicitantes las vacantes que se han generado en las distintas empresas con las cuales se tiene relación. Estas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase

de prueba o verificación de referencias delegándose esta labor a la empresa. Asimismo, ésta puede recurrir a solicitar candidatos o, en su defecto, dejar el perfil del puesto vacante.

Alcaide (1996) menciona que es importante visitar estos espacios dejando folletos de la empresa, algún cartelón, entre otros. Oficiar un día de reclutamiento en el cual se realice una visita por parte de la empresa a las instituciones para realizar el reclutamiento con la gente que va a las instituciones a solicitar empleo.

Ventajas:

- Ofrecen un servicio gratuito además de que algunas de ellas editan boletines con los candidatos que buscan empleo.
- Es de utilidad cuando se requiere de personal eventual, ya que es cubierto rápidamente.

Desventajas:

- Debido a que no todas las instituciones aplican una entrevista inicial envían candidatos no apegados al perfil de puesto.
- El candidato sólo cuenta con conocimientos teóricos pero no con la experiencia laboral siendo esto último un factor importante para las empresas.

Agencias de colocación

Son organizaciones que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes le solicitan periódicamente y los candidatos que se encuentran dentro de su cartera. Generalmente la agencia envía al candidato a las oficinas de personal de la organización contratante para que se realice la selección. Las modalidades que existen entre las diferentes agencias es que en algunas es la empresa a quien se le cobra la tarifa habitualmente de un mes de sueldo o en algunos casos el 10% de ingreso anual del empleado, siendo gratuito el servicio para los candidatos. Cuando la empresa

no está conforme con los candidatos enviados por la agencia se tiene la ventaja de solicitar su reemplazo. Dicho plazo de prueba es establecido por ambas partes. Por otro lado existen agencias que cobran una cuota establecida por los servicios al candidato (Grados, 2013).

Ventajas:

- Es rápido debido a que la agencia cuenta con una cartera disponible de candidatos interesados en los diferentes puestos y niveles que el mercado solicita.
- La preselección inicial de los candidatos la realiza la agencia evitando tal trabajo a la empresa.
- Si el personal enviado por la agencia no resulta idóneo para la organización, ésta envía a otro sin que esto genere algún costo extra de lo ya establecido.

Desventajas:

- Es caro debido a que se cobra de acuerdo al ingreso mensual que se le pretenda pagar al candidato.
- Las agencias envían personal sin tener la seguridad de que realmente cubre con los requisitos solicitados por la empresa, retrasando en esta forma el proceso.

Asociaciones profesionales

Establecen programas para promover empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel. Algunas Asociaciones que se encuentran en la Ciudad de México son Colegio de Ingenieros Civiles, Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, entre otros.

Ventajas:

- Los miembros de dichas asociaciones tienen conocimientos y habilidades superiores para ocupar puestos a nivel ejecutivo.
- Tienen la experiencia laboral dentro del campo.

Desventajas:

- Por lo regular los miembros que conforman estas asociaciones ya se encuentran laborando en otras organizaciones.
- Si la empresa no cuenta con una estructura de sueldos sólida acorde con las demandas económicas que el mercado está ofreciendo en los diferentes niveles y puestos podrá tener dificultad al querer utilizar dicha fuente.

Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Ya que la empresa ha decidido contratar personas sin experiencia, ha optado por promocionar en centros escolares para que estudiantes que tengan conocimientos informáticos, etc. puedan acercarse a ella y optar por un trabajo.

En la actualidad la mayoría de las instituciones educativas tienen bolsa de trabajo para sus egresados. La empresa tiene que registrarse y anunciar sus vacantes para que las escuelas envíen a sus alumnos, esta fuente es muy importante para contratar becarios o alumnos que quieren realizar su servicio social, ejemplo de las escuelas: CONALEP, CETIS, CBTIS, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede saber con detalle las actividades o carreras profesionales que se imparten, en estas organizaciones se puede encontrar personal

capacitadas en terminada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa (Llanos,2013).

Ventajas:

- Se puede contratar personal que sus peticiones salariales son moderadas.
- Oportunidades de empleo para la gente sin experiencia.

Desventajas:

- La mayoría son estudiantes que requieren trabajo de tiempo flexible.

Ferias de empleo

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industria.

Este tipo de fuente generalmente está organizada por la bolsa de trabajo de las diferentes universidades (Tecnológico de Monterrey, La Salle, UAM, UNAM, ITAM, IPN entre otras). Está dirigida principalmente a alumnos de últimos semestres de nivel licenciatura y se realiza regularmente cada 6 meses o en su defecto 3 semanas antes del término del ciclo escolar.

El periodo de duración aproximadamente es de 3 a 4 días durante este tiempo se le asigna a la empresa un lugar en la explanada de la escuela donde se instalan módulos de atención, se ponen carteles anunciando las vacantes y los alumnos interesados llenan su solicitud la cual solamente la entregan después la empresa se pone en contacto con los alumnos para realizar una entrevista más formal.

Ventajas:

- Permite atraer un gran número de aspirantes potenciales.
- Es económico.
- No sólo atrae a estudiantes sino también a egresados con o sin experiencia.

Desventajas:

- Los aspirantes cuentan con conocimientos teóricos, pero no prácticos.
- La presentación de los aspirantes puede llegar a ser engañosa y contratar personal que carece de responsabilidad laboral.

2.9.3 Medios de reclutamiento

Existen diferentes medios para reclutar talento, Grados (op.cit.) los define como la forma en la que se dará a conocer la existencia de un puesto vacante, transmitiendo la información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, campos profesionales y técnicos, para el personal de mano de obra o altamente calificado, siendo de gran utilidad por su gran difusión, pues penetran en distintos ambientes.

Los principales medios que se utilizan son:

- **Prensa.**
- **Radio.**
- **Televisión.**
- **Internet.**
- **Redes Sociales.**
- **Boletines.**

- **Carteles en calle.**
- **Grupo de intercambio.**

Prensa

Los periódicos son un medio editado normalmente con una periodicidad diaria o semanal. Es calificado como el medio de comunicación más influyente en materias de opinión. Es una de las fuentes más usada actualmente por las empresas para atraer candidatos, el cual por su relación entre la inversión requerida, el tiempo de respuesta y los resultados obtenidos, es una fuente con mucha efectividad. La mayoría de las personas que están en búsqueda de trabajo recurren al periódico como el primero que buscan por proporcionar información de empleo.

Los anuncios en primera plana se utilizan generalmente cuando se requiere personal ejecutivo. Los anuncios interiores, además de que son más económicos, se utilizan para todos los demás puestos: operativo, mandos medios, auxiliares, entre otros.

(Chiavenato, 2011) menciona que para lograr un anuncio exitoso se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos.
- Determinar el sector del mercado de trabajo.
- Definir el tamaño del anuncio, los tipos gráficos y ante todo el contenido.
- Optar por la repetición del anuncio como efecto de refuerzo.
- Además se debe tener en cuenta que de acuerdo al nivel de puesto que se desee buscar, será el periódico a utilizar.

- Los días de publicación en los cuales se obtiene un alto índice de reclutamiento son sábado, domingo y lunes.

Werther (2013) menciona que el anuncio ideal debe reunir un mínimo de tres elementos:

1. Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector) ejemplo. Auxiliar o consejero, debiendo decir el anuncio para que sea entendible. Auxiliar de personal, Auxiliar Contable o Auxiliar de costos. Con solo el título se menciona la responsabilidad del puesto a cubrir y no se dejan ambigüedades como el primer ejemplo, evitando que se presenten toda clase de auxiliares.
2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo y la información inicial que será necesario presentar.
3. Las habilidades y experiencia necesarias y deseables: requisitos personales.

Ventajas:

- Atrae a una gran cantidad de candidatos en un tiempo corto.
- Tiene cobertura a nivel nacional.

Desventajas:

- No garantiza que todas las personas que acudan realmente cumplan con el perfil.
- Se genera una carga excesiva de trabajo para el reclutador.
- El costo dependerá del periódico y el día que se anuncie.

Radio

La radio es una tecnología que posibilita la transmisión de señales mediante la modulación de ondas electromagnéticas. Este medio de comunicación es efectivo para el hombre; pues no necesita de imágenes para poder transmitir la información. Y por su alcance le es mucho más fácil el poder

llegar a lugares lejanos. Por medio de esta fuente se anuncia el perfil del puesto vacante, el costo varía de acuerdo a la emisora en la que será transmitido, el tiempo y el horario.

Ventajas:

- Logra una mayor captación, llegando a todos los estratos socioeconómicos.
- Es directo y claro.

Desventajas:

- El costo es muy alto, depende del tiempo, horario y estación.

Televisión

El término televisión se refiere a todos los aspectos de transmisión y programación, que busca entretener e informar al televidente con una gran diversidad de programas.

Este medio genera un gran énfasis en los espectadores por lo cual se decide publicar empleos, dado a que el espectador reconoce diferentes marcas, o dentro de algunos programas se anuncian las vacantes, ejemplo: Programa transmitido en el canal 34 a las 11:00 a.m. llamado “Naturaleza” encabezado por el Dr. Abel Cruz, diario una vez promociona las vacantes, menciona a donde se puede acudir para obtener información.

Ventajas:

- Atrae a una gran cantidad de candidatos en un tiempo corto.
- Tiene cobertura a nivel nacional, logra una mayor captación, llegando a todos los estratos socioeconómicos.

Desventajas:

- El costo es muy alto, depende del tiempo, horario y canal televisivo.

- No se ha explorado la fuente a su máximo.

Internet

Su presencia en casi todo el mundo, hace de la Internet un medio masivo, donde cada uno puede informarse de diversos temas en las ediciones digitales de los periódicos, o escribir según sus ideas en blogs y fotoblogs o subir material audiovisual como en el popular sitio YouTube.

El internet es un método de interconexión de redes de computadoras, García (2016) menciona el funcionamiento general de los sitios que ofrecen servicios de consulta de bases de datos:

- Las personas que desean encontrar un empleo, envían su currículum vitae por correo electrónico al sitio de internet elegido, expresando generalmente sus aptitudes, habilidades, experiencia, entre otras. Generalmente esto no tiene costo para el aspirante.
- El sitio de Internet ordena en una base de datos los currículums recibidos, dependiendo de ciertos criterios: por ejemplo: puesto solicitados, área geográfica, etc.
- La empresa se suscribe al servicio de consulta de la base de datos y con ello podrá buscar en el sitio aquellos candidatos viables, ver sus datos: nombre, teléfono, domicilio, etc., después de ello el reclutador se pondrá en contacto con ellos.

El costo puede variar de un sitio a otro, básicamente por el servicio que ofrece, desde la simple consulta de la base de datos, por anunciar el empleo, por tener una membresía. Esto dependerá del servicio al que esté inscrita la empresa.

Ejemplo de bolsas de trabajo de internet:

- Computrabajo (<http://www.mx.computrabajo.com/>).
- OCC (<http://www.occ.com.mx>).

Otra forma es que la empresa crea un sitio en internet llamada “página web” en el cual se compone toda la información de la empresa con respecto al desarrollo y ventas de productos. En la actualidad, se realiza un hipervínculo dentro de esta página con el nombre bolsa de trabajo o en su defecto únete al equipo, en éste se proporciona la información sobre puestos vacantes.

Redes Sociales

Muchos profesionistas navegantes de Internet, colocan su página personal donde ofrecen sus servicios proporcionando información acerca de quiénes son, a qué se dedican, sus resultados en otras empresas, entre otros datos. El *Reclutamiento 2.0* es aquella modalidad de reclutamiento que se basa en difundir ofertas, buscar candidatos y crear marca empleadora (Employer Branding) en páginas Web 2.0 (LinkedIn, Twitter, Facebook, entre otros), donde existe esta interacción directa entre usuarios y donde la mayor parte del contenido se basa en lo que los usuarios suben o comparten desde sus casas (Guilá, 2013).

Existen diferentes plataformas que sirven como medios para reclutar o recibir candidaturas para ciertas vacantes, entre ellas se encuentra Twitter que permite buscar noticias, eventos o trabajo; LinkedIn, la cual es una Red Social con un perfil profesional y en ella se puede publicar información laboral, personal, preguntas, debates, se pueden tener grupos de interés y generar contactos con un profesional igual o similar y ver las vacantes de las empresas de interés para las personas (García,2016).

Otra plataforma es Facebook, la cual es una página personal en donde se muestran las actividades o eventos a realizar por esa persona, hay quien la ocupa para comunicarse con su familia y amigos, aunque también se está ocupando con el objetivo de mostrar la experiencia profesional.

Estas plataformas dirigidas a un perfil profesional ayudan al reclutador a difundir las vacantes y a que lleguen candidatos con los requisitos especificados. Se abordará más acerca de estas Redes Sociales en el capítulo siguiente.

Ventajas:

- Posibilidad de convocar un gran número de candidatos.
- El tiempo de respuesta es rápido.
- En ocasiones es económico ya que depende de la página de internet, si cobra por anuncio o por membresía.
- El análisis del currículum vitae puede realizarse, en muchas ocasiones sin que el aspirante lo sepa (esto, por sí mismo puede ser desventaja).
- Acorta distancias.

Desventajas:

- No estar actualizado el currículum vitae de los candidatos.
- No tener acceso a la base de datos por el costo.
- Envío de correo de candidatos que no cubren el perfil.
- Deja automáticamente fuera de posibilidad aquellas personas que por cualquier motivo no tenga acceso a internet.

Boletines

Es el medio impreso que la empresa utiliza para reclutar personal que necesita. Ejemplo: American Chamber of Commerce of Mexico, A.C y Cámara Nacional de Comercio, quienes proporcionan un boletín mensual a sus asociados que contiene información sobre candidatos que estén solicitando empleo. (Grados, 2013).

Ventajas:

- Se tiene un acceso a personas que buscan empleo.
- Son para vacantes que se busque personal especializado.

Desventajas:

- Tiene un costo tanto para la empresa como para el candidato.
- Es necesario estar registrado en alguna cámara y/o asociación.

Carteles en la calle (volanteo).

Es aquel mediante el cual la empresa informa de sus vacantes a través de carteles, los que se colocan en la entrada principal o en lugares visibles, así como también en las casetas telefónicas, especificando los requisitos del puesto (Badillo, 1994).

Ventajas:

- Cuando se solicita personal para el área de ventas, secretarial o niveles bajos es rápido y económico.

Desventajas:

- Si la empresa no se encuentra en un lugar visible o transitable para la gente, el éxito de los cartelones será nulo.
- Si el cartel no se coloca en un lugar seguro la gente puede arrancarlo para destruirlo.
- Se requieren permisos para su colocación, generan un gasto para la empresa.

Grupo de intercambio

Lo conforman los responsables de realizar las funciones inherentes al reclutamiento de personal de diferentes empresas, ya sean públicas o privadas se reúnen una vez al mes en diferentes

empresas, con el propósito de intercambiar de manera eficaz, confiable y oportuna la cartera de candidatos.

Ventajas:

- Tiene una gran difusión debido a que se canalizan un buen número de candidatos a bajo costo para la empresa.
- Por lo general los candidatos cubren los requisitos.
- Con el contacto con otras empresas, el reclutador conoce otras fuentes y se relaciona con gente que puede darle información para buscar nuevas estrategias.

Desventajas:

- En ocasiones los candidatos enviados por el grupo no se interesan por el giro de la empresa a la que fueron canalizados.
- Al ponerse en contacto con los candidatos, éstos ya fueron concertados por las empresas del grupo de intercambio y en algunas ocasiones hasta contratados.
- Se recicla la misma cartera de personal en varias ocasiones. No está actualizada.

2.10 Reclutamiento Foráneo

Es importante mencionar que cuando el mercado local de recursos humanos está bastante explorado en un área o estado determinado, la empresa puede utilizar el reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el psicólogo realiza viajes a distintos estados de la república y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías (Chiavenato, 2011).

Según Grados (2013) El reclutamiento foráneo se lleva a cabo cuando la empresa no encuentra al candidato idóneo en su lugar de residencia y por ende debe buscarlo en otro Estado. Existen dos tipos de reclutamiento foráneo: a nivel estatal y a nivel municipal:

A **nivel estatal**. El cual se realiza en la capital o principales ciudades de un estado, a través de la obtención de información acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación de radio de mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga a las necesidades del reclutador, es importante mencionar que se debe hacer la contratación con anticipación para que los anuncios sean emitidos antes de la llegada de éste. Sin olvidar que esto debe planearse previamente para determinar un presupuesto tomando en cuenta los viáticos, gastos de representación y de transporte.

A **nivel municipal**. En ocasiones, algunas empresas necesitan personal que por sus características, no se puede conseguir en las zonas urbanas, por lo que el psicólogo reclutador se ve en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización.

Este mismo autor menciona que se emplea el *reclutamiento internacional* cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde se localiza, al no existir una actividad tecnológica o mano de obra, es necesario recurrir al país que posea dicha tecnología. Hay que señalar que esto sucede con poca frecuencia y sólo se da en organizaciones que se dedican a actividades específicas no existentes en una localidad, o realizan labores que requieren autorización de asociaciones mundiales debido a la naturaleza de las mismas.

2.11 Importancia de las Fuentes de reclutamiento

Las Fuentes de reclutamiento son de suma importancia ya que son por las cuales se capta al personal de acuerdo a las necesidades de la organización y poder seleccionar al personal más idóneo en las organizaciones, permitiendo el cumplimiento de objetivos fijados. Nos permite percatarnos que entre más hermético se halle el mercado de trabajo, se necesitara hacer uso más frecuente de las fuentes de reclutamiento. Para que una organización opere al máximo de su efectividad, cada posición dentro de ella debe cubrirse por la persona que está mejor calificada para desempeñarla, esto hace necesario tener constantes y muy buenas relaciones con las diversas fuentes de reclutamiento existentes, ya que nos proporcionan al personal idóneo. Es importante mencionar, que no existen fuentes internas o externas totalmente efectivas o negativas, todo dependerá de la filosofía de cada empresa así como de sus necesidades.

Una vez anunciada la vacante por las diferentes fuentes, se obtiene las candidaturas, por lo que se procede a realizar la primera preselección que es el estudio de los currículum vitae y/ o solicitud de empleo. Como se pudo identificar, cada organización busca explotar las fuentes y medios de reclutamiento idóneos para su actividad; cuando se ha reunido una cierta cantidad de candidatos potenciales el psicólogo establece los criterios mediante los cuales se evaluarán sus aptitudes para elegir a aquél o aquéllos que presenten mayores posibilidades de obtener el cargo vacante y desempeñarlo de manera eficaz, es decir, seleccionar al candidato idóneo.

Al respecto, Chiavenato (2009) menciona que *“el proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer*

contactos posteriores. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida contribuyendo a una adecuada selección de personal". (p.97)

2.12 Espejo Binominal

Después de explicar lo referente a la definición de reclutamiento, su aplicación, sus objetivos, pasaremos a la explicación de cómo se da esa interacción entre los candidatos y la organización. Morell y Brunet (1999) señalan que es un proceso *biunívoco*: es un proceso de interacción entre individuo y organización a través del cual se trata de conseguir un ajuste entre las expectativas y los objetivos de la organización. De la misma forma Esparza (2012) indica que el *espejo binominal* es una herramienta que permite explicar las interrelaciones que existen entre las personas y las organizaciones, como si se tratara de dos líneas paralelas, es decir, la acción que emprende en un ámbito tiene correspondencia en el otro.

Cuadro 1. Se presenta el Espejo Binominal basado en Esparza (2012).

Candidato	Empresa
<p>Disponibilidad activa: persona que busca empleo, considerando que se encuentra en situación de desempleo voluntario o involuntario.</p> <p>Disponibilidad pasiva: persona que busca empleo, que está empleada y que espera que llegue una mejor oportunidad para la movilidad laboral.</p>	<p>Genera oportunidades de empleo considerando que pudiera estar en crecimiento de alguna o varias de sus áreas (puestos de nueva creación); debido al aumento en la rotación de personal promoción de talento (reemplazos), o bien, a la reducción de la plantilla y que se requiera de colaboradores con mayor capacidad para desempeñar funciones múltiples.</p>

<p>El candidato realiza búsqueda a través de diversas fuentes de información. Además de ubicar posiciones se interesa por un determinado perfil de empresa.</p>	<p>Cuenta con perfiles de puesto donde se describen objetivos y metas aptitudes requeridas en el colaborador, habilidades y competencias.</p>
<p>Conoce qué es un curriculum vitae, cuenta con uno y lo mantiene vigente y actualizado. En la medida que aumente su conocimiento sobre el perfil de empresa, a la que aspira integrarse, llegará a personalizarlo, considerando a la organización como su cliente o audiencia.</p>	<p>Conoce qué son los perfiles y descripciones de puesto cuenta con ellos y los traduce en mensajes para difundir en los servicios de promoción de oportunidades de empleo; se asegura de aumentar el grado de comprensión, redactándolo en forma de vacante, poniendo énfasis en los aspectos clave para el cliente interno que solicita el talento.</p>
<p>Busca activamente acorde con sus objetivos y perfil; en función del tipo de fuente de información que utilice, puede recibir vacantes de manera automatizada. Su principal propósito consiste en identificar las vacantes fidedignas, de empresas confiables, es decir auténticas y que estén vigentes.</p>	<p>Publica vacantes a través de diversas fuentes de información; habitualmente, una misma vacante puede ser difundida en múltiples servicios de forma concurrente. Se asegura de que la redacción sea atractiva y de que la vacante permanezca actualizada o vigente; asimismo, garantiza la cancelación de la vacante en caso de ser ocupada.</p>
<p>Filtra o categoriza las vacantes recibidas o seleccionadas activamente. Esto puede obedecer a diversidad de criterios: sueldo, prestaciones, aptitudes requeridas experiencia solicitud, cercanía entre otros.</p>	<p>Filtra o categoriza candidatos que se postulan a las vacantes. Se utiliza una diversidad de criterios tales como: curriculum vitae, aptitudes, orientación vocacional, carrera, capacidad para solucionar problemas, experiencia, cercanía y que resulten afines a los requeridos del área solicitante dentro de la organización (puede ser un trabajo rutinario para los reclutadores).</p>
<p>Envía ejemplares de su curriculum vitae a las empresas con perfiles y vacantes que le resulten atractivas de acuerdo con sus intereses. En función del grado de conocimiento sobre metodologías para mejorar su CV, el candidato puede ganar en posibilidades de generar una conexión con una empresa que solicite su tipo particular de talento.</p>	<p>Realiza la búsqueda y contacto con los candidatos, esta puede ser de manera activa o pasiva. La primera es llevada a cabo por investigadores que buscan talento en el campo, la segunda corresponde a la recepción de currícula.</p>

2.13 Factores que influyen en la efectividad del proceso de reclutamiento

El objetivo del proceso de reclutamiento es localizar y atraer un número adecuado de candidatos. Alcaide (1996) menciona que el éxito de este proceso dependerá en buena parte de la disponibilidad de tiempo y de los medios materiales y humanos que se tengan en desarrollo del proceso de reclutamiento, al igual que una adecuada selección y uso de las fuentes de reclutamiento, sin embargo existen factores que pueden afectar el proceso o circunstancias. Estos factores pueden ser tanto externos como internos a la organización, por ello es necesario que siempre que se diseñe un programa de reclutamiento sea necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- Situación del mercado de trabajo.
- Características de los puestos vacantes.
- Imagen de la organización.
- Restricciones legales y contractuales.

2.13.1 Situación del mercado de trabajo

Es a lo que Reyes (1996) menciona como la disponibilidad interna y externa de recursos humanos, que obedece a la tasa de desempleo en el mercado, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal. Alcaide (1996) menciona que el reclutamiento es más difícil de realizar en épocas de crecimiento económico y de fuerte creación de empleo, por la fuerte demanda de mano de obra calificada y la competencia entre empresas por conseguir este tipo de personal. En cambio, durante los periodos de crisis, numerosas empresas reducen sus plantillas y la contratación de nuevos empleados. Asimismo, refiere que no importando si hay o no crisis, lo importante es el mercado relevante, que es donde se encuentran

los candidatos potenciales, que para efectos del reclutamiento, se pueden delimitar en tres dimensiones:

1. **Dimensión funcional**: definida por todos los requisitos de carácter profesional que exige la empresa a los candidatos potenciales. Estos requisitos pueden englobarse dentro del término ocupación, que implica un conjunto específico de conocimientos y habilidades adquiridos a través de la experiencia y/o formación. La ocupación supone una segmentación de tipo profesional del mercado de trabajo que, en sí misma, conlleva una movilidad de los trabajadores para ocupar diferentes puestos de trabajos. Por ello cuando una empresa pretende cubrir una vacante cualquiera debe considerar correctamente la situación del mercado de trabajo de la ocupación correspondiente. Puede darse el caso de que, aunque exista una tasa alta de desempleo y por lo tanto una amplia oferta de trabajo, existan muchas dificultades para reclutar personal con determinadas calificaciones.
2. **Dimensión personal**: Son aquellos candidatos potenciales que cumplan con determinadas condiciones personales, definidas por la empresa dentro de los cuales se encontrarían: edad, sexo, rasgos de personalidad, condiciones físicas, etc.
3. **Dimensión geográfica**. Es el área geográfica que se considera para reclutar personal, que puede ser un lugar: local, regional, nacional e internacional.

2.13.2 Características de los puestos vacantes

Alcaide (1996) menciona que las condiciones de puesto de trabajo constituyen uno de los factores que influyen en la capacidad de la empresa para cumplir el objetivo del reclutamiento, estas características hacen que un trabajo sea más o menos atractivo para los candidatos potenciales, algunas de ellas son:

- Localización del puesto de trabajo.
- Exigencia o no de disponibilidad para viajes y traslados.
- Salario monetario, sueldo base y/o comisiones.
- Prestaciones de ley.
- Condiciones ambientales: peligrosidad, toxicidad, etc.
- Horario.
- Oportunidades de formación y promoción.
- Tipo de contrato (permanente y/o eventual).

2.13.3 Imagen de la organización

La imagen de una empresa es un factor que influye en el proceso de reclutamiento sin que a priori pueda ser posible precisar de una forma clara el grado de influencia que tiene en el mismo. Pero si es una empresa que su marca es reconocida, mucha gente la reconocerá tan solo por su logo o slogan. Es evidente que cuanto sea más positiva la imagen, más favorable será en el proceso de reclutamiento, en cambio si la empresa es negativa o no es conocida, más dificultades encuentra para contratar personal.

Manpower (2009) menciona que para cualquier organización las estrategias empiezan por la creación de una marca convincente como empleador, una marca que haga que la organización sea un imán para el talento. La marca como empleador es la identidad de la organización para los empleados; es la respuesta a la pregunta ¿Cómo es trabajar ahí? La marca como empleador es lo que la compañía “promete brindar a los empleados” para que se conecten emocionalmente y que a su vez ellos puedan brindar lo que la empresa promete a los clientes.

Chiavenato (2009) menciona que la respuesta, según la empresa de consultoría estadounidense McKinsey, son las tres: EVP, es la sigla del Employee Value Proposition o propuesta de valor al empleado. Funciona como el conjunto de la marca (imagen o reputación) de la empresa y de los empleos que ofrece. Las empresas que tienen EVP superior consiguen más talentos. Chiavenato (op.cit) menciona que McKinsey investigó 77 empresas estadounidenses de ¿Cómo atraer talentos? El primer paso fue identificar el perfil adecuado a la empresa. Las empresas de alto desempeño operan en un segmento dominante y pocas saben expresar en una sola frase lo que buscan en el mercado. Ejemplo HP busca ingenieros creativos con habilidades para trabajar en equipo.

La investigación reveló que, al buscar empleo, la mayoría de los ejecutivos tiene en cuenta dos factores básicos: valores y cultura de la empresa, y libertad y autonomía en el cargo. También la investigación reveló cuatro tipos de ejecutivos atraídos por diferentes gratificaciones:

1. Va con el vencedor. Son las personas que buscan crecer y avanzar en la carrera, más que la misión de la empresa o su localización.
2. Gran riesgo, gran recompensa. Son las personas más preocupadas por salarios y ganancias que por el crecimiento de la compañía.
3. Salve al mundo. Personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. Salario y desarrollo personal cuentan menos.
4. Estilo de vida. Personas que prefieren buenas relaciones con el jefe y buena localización de la compañía.

2.13.4 Políticas de la empresa y restricciones legales

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento, como son:

- **Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización (Chiavenato, 2011). Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades de personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- **Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y codificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- **Políticas sobre situación del personal.** Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Es importante señalar que cuando se establece una política se deben tomar en cuenta los objetivos de la empresa, así como la realidad social, cultural, étnica, etc.

Las restricciones legales para que se lleve el cumplimiento del principio de no discriminación en el acceso al empleo, el respecto a la intimidad del candidato y la regularización que protege la privacidad de la persona cuando se utilizan medios informativos. La ley federal del trabajo rige lo anterior:

Artículo 4o.- No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad.

Artículo 56.- Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Los factores analizados con anterioridad: situación del mercado de trabajo, características de los puestos vacantes, imagen de la organización y restricciones legales y políticas de la empresa influyen sobre las acciones emprendidas por una empresa para reclutar personal, si estos factores son desfavorables pueden poner en peligro la consecución del objetivo del proceso de reclutamiento, provocando un número insuficiente de candidaturas idóneas, es por ello que se requiere establecer estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento.

2.14 Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento de personal

Considerando las aportaciones de Reyes (1996) y Alcaide (1996) es posible identificar las siguientes estrategias, las cuales no son excluyentes entre sí:

- Planes de recursos humanos.
- Aprendizaje del reclutador.
- Modificar los atractivos del puesto de trabajo.
- Modificar los requisitos exigidos a los candidatos.
- Evaluación del proceso vs costos.

2.14.1 Planes de recursos humanos

En toda empresa no importando el tamaño, es necesario realizar un plan de trabajo para definir la estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

Mejorar acciones emprendidas por la empresa para localizar personal, esta estrategia supone la adopción de medidas enfocadas sobre las fuentes y los métodos de reclutamiento así como la información suministrada a los candidatos potenciales.

Con respecto a las fuentes, puede ser necesario ampliar la cobertura geográfica del reclutamiento, la utilización de un número mayor de fuentes de reclutamiento para contactar la población potencial, hacer uso más intensivo de cada una de las fuentes.

2.14.2 Aprendizaje del reclutador

Para optimizar las prácticas de reclutamiento, Hawk (1968) menciona que el reclutador debe esencialmente responder a lo siguiente:

- ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto a cubrir?
- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?
- ¿Cómo atraer al candidato a la organización?
- ¿Qué costo tendrá el realizar el reclutamiento?

2.14.3 Modificación de los atractivos del puesto de trabajo

Las características del puesto de trabajo ofrecido constituyen uno de los factores de mayor influencia en el proceso de reclutamiento, aunque no se puede modificar todas las características de la vacante, se puede volver más atractivas como es:

- Mayor o menor flexibilidad en la jornada de trabajo.
- Oportunidades de formación.
- Tipo de contrato ofrecido.
- Salario monetario y beneficios marginales.
- Modificar los requisitos exigidos a los candidatos.

Alcaide (1996) menciona que esta estrategia supone la alteración del perfil del profesional o requisitos inicialmente requeridos a los candidatos, ampliando o reduciendo el mercado relevante en dos de sus dimensiones, la profesional y la personal. Entre los requisitos que pueden ser modificados son:

- Requisitos de carácter personal como la edad, sexo, la nacionalidad, características físicas.
- Años experiencia.
- Idiomas innecesarios.

Manpower (2009) menciona que es necesario atraer a las minorías a la fuerza de trabajo: mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, jubilados, reincorporando a las personas que han estado inactivas por mucho tiempo en el campo laboral.

2.14.4 Evaluación

Asimismo, realizar la evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para verificar la relación costo-beneficio de esta importante actividad, los resultados son importantes para saber si el reclutamiento cumple su función y a que costo, en el enfoque cuantitativo lo más importante es cuantos candidatos llegue a atraer, tanto mejor será el reclutamiento, en tanto que en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección (Chiavenato, 2009).

Medidas para evaluar el reclutamiento

1. Criterios de evaluación global número o porcentaje de:
 - Cargos cubiertos.
 - Cargos cubiertos en el tiempo normal.
 - Cargos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año.

- Cargos cubiertos por personas que están satisfechas.

2.-Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador:

- Número de entrevistas realizadas.
- Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores.
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos.
- Costo por entrevista.

3.-Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento:

- Número de candidatos que se presentaron.
- Número de candidatos presentados que llenan los requisitos del cargo.
- Tiempo requerido para generar un candidato.
- Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)

2. 15 Estudios realizados

Un estudio realizado por Unique sobre el uso de las redes sociales y profesionales, como fuentes de reclutamiento y selección, mostró que el 49% de los profesionales en Recursos Humanos hacen uso de las redes sociales para llevar a cabo la atracción de talento, y sólo un 6% indicó que la empresa donde labora ha implementado un proceso para optimizar el uso de los nuevos canales como fuente de reclutamiento (Díaz-Llairó, 2011 citado en Rentería 2012).

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (2016), 71% de los encuestados que buscan empleo lo hacen a través de internet, el 90% lo hace a través de las bolsas de trabajo, el 48% recomendación de un amigo o familiar, el 31% utiliza las redes sociales y el 14% asiste

directamente a la empresa. Asimismo, menciona que uno de dos mexicanos busca empleo a pesar de ya tener uno.

Desde el 2009 la empleadora Manpower cada año ha realizado estudios referentes a la escasez del talento humano. En su primera investigación entrevistó a más de 37 mil empleadores de 42 países, los resultados arrojaron que en México, el 44% de los reclutadores reporta dificultad para encontrar talento. En el año 2016 menciona que de los 4,800 reclutadores mexicanos encuestados mencionaron que el puesto con mayor dificultad a cubrir fue técnico operadores de maquinaria especializados, años anteriores el puesto fue representante de ventas (Manpower, 2016).

Tendencias de Selección de Personal 2016 de LinkedIn, revela que 57% de las compañías mexicanas confía en las redes sociales para encontrar talento humano, mientras que el 43% se enfoca en bolsas de trabajo online y el 41% en recomendaciones de empleados.

2.16 Guerra y escasez por el talento

En 1998 la consultoría McKinsey publicó el artículo “The war for talent” versando de ahí quedó acuñado el concepto de “guerra por el talento”, que hay una gran escasez de talento directivo en el mercado de empleo. Presentó una encuesta entre 77 compañías estadounidenses, con el objetivo de identificar en qué medida las empresas consideraban prioridad la atracción del talento humano como una política de impacto en sus procesos y prácticas. El 75% de los gerentes de recursos humanos aceptaron estar enfrentando graves problemas para atraer y retener el talento humano en las organizaciones (Esparza, 2012).

En medio de la llamada “guerra por el talento” los departamentos de recursos humanos comenzaron considerarse piezas fundamentales de las estrategias corporativas. McKinsey propuso

algunas recomendaciones para los responsables de liderar las organizaciones, alguna de ellas fueron:

1. La empresa tiene que construir el talento como resultado del seguimiento permanente del desempeño de sus ejecutivos y operarios en todos los niveles de la organización.
2. El comportamiento de la empresa y su clima laboral, son elementos diferenciadores de su marca y ésta es un imán poderoso para la atracción del talento humano.
3. Es necesario que los ejecutivos de recursos humanos lleven a cabo una redefinición de su papel en las empresas, colocándose en una posición estratégica que contribuya al crecimiento de la organización.

Manpower (2009) introdujo el concepto “escasez de talento”, a partir de su estudio sobre la escasez mundial de talento. Señalaba cómo el poder de marca de las empresas se volvería un activo fundamental en la ecuación para atraer y retener el talento. Asimismo, menciona que es de vital importancia que los reclutadores de talento diseñen e implementen estrategias de gestión del talento que apunten a atraer, retener y motivar a la mejor fuerza laboral posible, que se generen conexiones, es decir, puentes que permitan que las empresas y el talento disponible se encuentren. De ahí que ser expertos en generar conexiones sea una competencia crucial para los reclutadores.

2.17 Efecto embudo

Los reclutadores de talento desempeñan sus funciones contra reloj, como responsables de satisfacer las necesidades de recursos humanos para las diferentes áreas, se enfrentan a escenarios con demandas cada vez más sofisticadas. A la variable tiempo se añade la calidad del talento. Con

ello es indispensable que desarrollen competencias para detectar a los mejores candidatos en lapsos realmente breves.

Esparza (2012) menciona que el reclutador tiene 2 herramientas, una de ellas es el curriculum vitae que estructuran, diseñan y publican las personas, la otra es el perfil de puesto que generan cuando en la empresa alguien solicita que se cubra una posición que quedó vacante, o bien, cuando hay alguna de nueva creación. Entre mayor correlación exista entre ambas herramientas, mayores serán las posibilidades de que se produzca una contratación exitosa. En este punto se produce un efecto embudo que resulta de la aplicación de los filtros empleados para seleccionar candidatos cuyas probabilidades de ser seleccionado son 1 en 200 casos, es decir, por cada 200 currículums, una sola persona llegará a ser contratada.

A continuación se presenta el flujo del efecto embudo:

- a) El proceso es detonado por la aparición de una vacante.
- b) La vacante demanda la generación de un perfil de puesto.
- c) La vacante es publicada en diversas fuentes y medios de reclutamiento.
- d) Los candidatos pueden ser buscados activamente lo que representa alrededor de 50 personas (el 25% de currícula captada) y 150 más que se postulan a través de los canales disponibles (el 75% de la currícula).
- e) Los reclutadores dedican alrededor de 10 segundos a la revisión por cada currículum. A partir de esta operación se descarta el 60% de las opciones, por diferentes causas: CV no resultado atractivo, el candidato no presenta las aptitudes requeridas.
- f) A los 80 candidatos que son susceptibles de ser seleccionados se les aplicara otro filtro, quedando 50; el resto se descarta por falta de claridad.

- g) En la siguiente etapa se descartaran otros 29 candidatos quedando 21 y sólo 15 de ellos pasaran a la etapa de la entrevista telefónica, 7 a la entrevista presencial y de éstos, únicamente 3 conformaran la selección final que presentará a las áreas que solicitaron cubrir la vacante.
- h) Tras este último proceso pueden presentarse dos situaciones, el primer escenario, sólo un candidato será sujeto a la contratación. En el segundo escenario ninguna de las personas que conforman la terna es seleccionada, lo que implica reiniciar el proceso completo.

De ahí que cuando un candidato envía su currículum a una misma empresa, sea recurrente que se le trate como si nunca lo hubiera hecho. Esto sucede cuando un reclutador presenta alta rotación. Por lo tanto no es de extrañarse que ante el envío de un cv, no haya un mensaje de retroalimentación. Bastará pensar lo que implicaría responder 200 postulaciones por cada vacante; es decir, 6000 casos por mes si consideramos que atienden un promedio de 20 vacantes por mes.

2.18 Megatendencias

En los últimos años, han ocurrido eventos sociales, culturales y tecnológicos muy significativos, que han tenido un gran impacto en la vida de las naciones del mundo, han provocado cambios sin precedentes en la manera de actuar de los grupos humanos y también se han reflejado en los aspectos económicos. Estos cambios tecnológicos han producido una serie de fuerzas o movimientos ambientales mundiales que se describen como megatendencias.

Menciona Perez (2017) que las megatendencias son proyecciones mundiales que guían y marcan la pauta económica para las naciones. *“Las megatendencias son proyecciones macroeconómicas que orientan los comportamientos de todos los estratos sociales (individuos, consumidores, dirigentes, sociales, políticos, etc) y originan las dinámicas del cambio.”*(pag.52)

Las megatendencias se dividen en 2 ramos diferentes: sociales y tecnológicas, ya que el primero está en función a los cambios que se pueden prever de las sociedades futuras y se pueden traducir en necesidades del mercado, política y economía actuales, mientras que las segundas se relacionan con la creación, actualización y comercialización de tecnologías. A pesar de las diferencias marcadas se relacionan entre sí.

Centrando la problemática actual de la búsqueda de talento con la evolución social y tecnológica a nivel global, Pogorzelski (2009 citado en op.cit) menciona que hay tres fuerzas que mueven la economía mundial y por lo tanto el mundo de las empresas:

- **Cambios demográficos:** Existe el problema de la escasez de talento, donde a las empresas no sólo se les complica cada vez el encontrar candidatos talentosos, sino que el mundo en general se encuentra en la necesidad de reemplazar a los profesionistas que se estarán retirando.
- **Empoderamiento del candidato:** Internet y las nuevas comunicaciones han simplificado enormemente la búsqueda de candidatos y de empleo, por lo que ahora es mucho más fácil identificar candidatos potenciales y convencerlos de moverse de trabajo o empresa, a los candidatos se les ha permitido comparar lo que las empresas ofrecen.
- **Aumento del valor del talento:** En conjunto, ahora los candidatos talentosos cuentan con diferentes ofertas y posibles empleadores, por lo que justo a los mejores podría ser más difícil atraerlos a otra organización.

Retomando la utilidad de las megatendencias, las cuales ofrecen información valiosa con respecto a predecir acontecimientos que transformaran los mercados y cotidianidad de la vida

social, además cambiar el presente, atenuar, modificar y gestionar acciones para lograr el mejor escenario posible.

2.18.1 ¿Cómo han modificado las megatendencias el proceso de reclutamiento?

La 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 modem y computadora personal. Hoy existen otros dispositivos que permiten el acceso a la internet, como teléfonos celulares o equipos de radiolocalización del tamaño de una cajetilla de cigarros (Grados, 2003).

La web 2.0 es la evolución del internet tradicional (web 1.0 que se caracteriza por mantener al usuario en actitud pasiva ante la información recibida), donde no podía opinar. La principal característica del internet 2.0 es la participación activa de las personas en la red: intercambian información, opinan, forma grupos de referencia, ejerce amplio poder de influencia en los demás y generan nuevas relaciones interpersonales por medio de los vehículos y aplicaciones que facilita la web 2.0 (Guilá, 2013).

Grados (2003) menciona que reclutar por Internet, tiene una ventaja que implica el ofrecer puestos y proporcionar información respecto a las vacantes en todo el mundo. Así las empresas que usan reclutamiento on-line tienen una ventaja competitiva sobre las que no la utilizan, se llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales.

El reclutamiento a través de internet constituye un importante exponente de la aplicación del e-business (negocio electrónico). Las bolsas de trabajo “virtuales” permiten el envío de información por medio de e-mail, asimismo, facilita el envío de textos, imágenes digitalizadas y gráficos entre

otros, existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos, acceso a una base de datos digital, reducción de tiempo de búsqueda y acceso las 24 horas de los 365 días del año, la eliminación de archivos de papel que contribuyen al cuidado del medio ambiente (op.cit).

Pérez (2017) menciona que se han eliminado los medios impresos, han dejado de ser una fuente de reclutamiento efectiva al significar costos mucho más altos tanto de forma ecológica y han sido sustituidos por medios digitales, por lo que las redes sociales ahora representan un universo de posibles candidatos a costos extremadamente bajos.

En la actualidad no es necesario que el buscador de empleo lleve su solicitud de empleo a la puerta de la organización, por lo general prefieren los reclutadores que el primer contacto sea digital, de modo que primero tengan la oportunidad de revisar el perfil y evaluar su viabilidad.

Las nuevas tecnologías han revolucionado todos los sistemas de comunicación. Los celulares estos dispositivos móviles representan la conectividad en movimiento sin límites, ni fronteras teniendo conexión a internet se comenzó la transferencia de datos, este fue el parteaguas de la era digital. Hoy en día a nadie sorprende que se pueda enviar fotografías, videos, ubicaciones, documentos, música y mensajes de voz por medio de programas de mensajería instantánea, incluso ahora se pueden tener videoconferencia con conexiones móviles.

Whatsapp representa la aplicación de mensajería más utilizada a nivel mundial. Pérez (2017) menciona que el Whatsapp se ha convertido en una fuente de reclutamiento y una fuente de apoyo entre reclutadores.

2.19 ¿Qué es un Catálogo?

En De.Concepto.com menciona que la palabra catálogo viene del latín catalogus y ésta del griego (lista, registro), voz compuesta del prefijo cata (de arriba hacia abajo) y del radical log (estudio/ ciencia). En orden coloquial un catálogo es una lista o inventario ordenada y clasificada de cualquier tipo de objetos (monedas, documentos, bienes para la venta, libros, etc.). En simples palabras, un catálogo es una publicación donde se dan a conocer, en forma ordenada, clara y atractiva, los productos o servicios con los que cuenta una organización.

En la actualidad el catálogo es muy recuperado en las empresas para realizar la promoción visual de sus productos o servicios con la finalidad de que los clientes o posibles clientes encuentren la adecuada promoción y presentación de cada producto o servicio. Todo catálogo ha de tener una serie de características:

- Flexibilidad, es decir, ha de permitir su actualización.
- Agilidad, permite la consulta de una manera lógica.
- Operatividad, es decir, fácil manejo.

Por su uso:

- Internos: para uso del personal de la empresa.
- Públicos: utilizados por todo público.

2.19.1 Catálogo de puestos

En el área de recursos humanos se realiza un catálogo de puestos, Bohlander (2001) menciona que es un documento de apoyo en el que se detalla la descripción de cada uno de los rubros que conforman la clasificación de los puestos por su definición, así como las características específicas y observaciones complementarias de cada uno de ellos en lo referente a los mecanismos de operación y aplicación.

Además de constituir una herramienta esencial para quienes se responsabilizan de los recursos humanos, la documentación resultante posee una gran utilidad para todos los empleados, clarificando la organización de los puestos y facilitando la comprensión del sentido de cada posición en la organización, favoreciendo así el desarrollo personal y la elección de acciones formativas.

Desde un punto de vista particular y profesional en el área de reclutamiento los responsables de dicha actividad realizan un archivo de fuentes de reclutamiento donde se incorporan algunos folletos, tarjetas de presentación de reclutadores, de instituciones gubernamentales y educativas, entre otros pero sin ningún formalismo de realizar un catálogo.

A modo de resumen, el proceso de reclutamiento de personal es el conjunto de técnicas que tienden a proveer candidatos potenciales para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo con el fin de cubrir en el menor tiempo posible sus necesidades de personal. Con ello se realiza la diferencia del proceso de selección de personal ya que los dos son denominados en el mismo sistema: Reclutamiento y Selección. Aún como todo sistema para ser eficaz cada parte debe funcionar eficientemente, por lo tanto, para

que el sistema de selección tenga éxito, dependerá en gran medida de la manera en que se apliquen las técnicas que el reclutamiento ofrezca. Para cumplir dicho objetivo se tiene que hacer uso de las Fuentes de reclutamiento, que son las técnicas por los cuales se capta el personal (volanteo, ferias de empleo, sindicatos, etc.) que desde su punto de aplicación existen dos: internas (personal interno de la empresa) y externo (mercado de recursos humanos). La necesidad de obtener el mejor talento humano para cada empresa es vital.

CAPÍTULO 3. MÉTODO

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio del presente proyecto es exploratorio, cuyo objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). El proyecto está dividido en dos fases: la primera es conocer e identificar cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizadas por los reclutadores de personal que asistieron a la XVI Feria del Empleo UNAM.

La segunda fase es la elaboración de un catálogo de fuentes de reclutamiento externo basado en los resultados de la primera fase y el marco teórico.

3.2 Planteamiento y Justificación

Hoy en día el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de su talento humano para su buen funcionamiento. Si partimos de que una empresa no existiría sin personal y que la productividad de la misma depende del personal con el que cuenta, descubrimos la importancia del proceso de reclutamiento y la necesidad de hacerlo lo más eficiente y eficaz posible, asimismo, la importancia de las fuentes de reclutamiento que son los medios para buscar y captar a los mejores candidatos.

Ante la tendencia generalizada de considerar el proceso de reclutamiento como un aspecto menor de la política de recursos humanos, una fase necesaria pero de importancia relativa que en no pocas ocasiones se realiza de forma casi mecánica y/o rutinaria sin prestar excesiva atención, ya que la decisión importante recae en el proceso de selección, la importancia vital del reclutamiento, el acierto en la selección pasa necesariamente por un adecuado proceso de reclutamiento que es un filtro previo que facilitara la tarea de selección (Morell y Brunet, 1999).

Alcaide (1996) menciona que el buscador de empleo trata de atraer a las organizaciones mostrándose atractivo dentro del proceso de reclutamiento, lo cual intenta a través de la información que suministra a la empresa. Las preferencias del buscador de empleo por una u otra empresa se forman a partir de la información que acumula y que obtiene de muy diversas fuentes: anuncios de reclutamiento, publicidad general de las empresas, a través de empleados.

Esparza (2012) la empresa por su parte también desarrolla conductas similares al del buscador de empleo: por un lado la organización trata de atraer individuos, mostrándose atractiva en el mercado de trabajo con el propósito de obtener un número suficiente de candidaturas idóneas proporcionando información en diferentes fuentes de reclutamiento. Grados (2013) menciona que el reclutador de talento humano, se deberá plantear los siguientes cuestionamientos: ¿cómo, dónde y cuándo encontrar a los recursos humanos más idóneos para ocupar las vacantes existentes? Es él quien tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar los medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y a los medios de comunicación o difusión como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Manpower (2009) realizó un estudio sobre la escasez mundial de talento. Se entrevistó a más de 37 mil empleadores de 42 países, los resultados arrojaron que en México, el 44% de los reclutadores reporta dificultad para encontrar talento. De los 4,800 reclutadores mexicanos encuestados mencionaron que el puesto con mayor dificultad a cubrir es representante de ventas. Asimismo, Manpower (2016) indicó que 1 de cada 10 reclutadores están adoptando estrategias de reclutamiento para acceder fuentes de talento sin explotar. Dentro de sus aportaciones mencionan que es de vital importancia que los reclutadores de talento diseñen e implementen estrategias de gestión del talento que apunten a atraer, retener y motivar a la mejor fuerza laboral posible, que se

generen conexiones, es decir, puentes que permitan que las empresas y el talento disponible se encuentren.

Existe información bibliográfica de las diferentes fuentes de reclutamiento, pero algunos autores no especifican cuál es el procedimiento para poder acceder a ellas, a qué puestos van dirigidos, algunos autores sólo dan definición, ventajas y desventajas. También desde un punto de vista particular y profesional en el área de reclutamiento los responsables de dicha actividad realizan un archivo de fuentes de reclutamiento donde se incorporan algunos folletos, tarjetas de presentación de reclutadores de otras organizaciones, de instituciones gubernamentales y educativas entre otros, pero sin ningún formalismo. Sin embargo, la falta de estudios sobre las fuentes de reclutamiento motivó la realización de esta investigación para explorar cuáles son las fuentes y medios de reclutamiento utilizadas en dicho proceso; porque actualmente son herramientas con grandes ventajas para las empresas con la finalidad de atraer candidatos con las características que el puesto vacante necesita.

Después de identificar las diferentes fuentes y medios de reclutamiento se elaboró un catálogo de fuentes de reclutamiento externo. Su importancia es dotar de información al reclutador de talento humano, será una herramienta de fácil manejo, logrando así optimizar el proceso de cubrir las vacantes mediante las fuentes más adecuadas para dicha captación.

1.3 Objetivo de estudio

Fase 1: Conocer e identificar cuáles son las fuentes de reclutamiento más empleadas por los reclutadores de personal que asistieron a la XVI Feria del Empleo UNAM.

Fase 2: Elaborar un catálogo de fuentes de reclutamiento externo.

3.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las fuentes más utilizada por los reclutadores que asistieron a la XIII Feria del Empleo, UNAM?
2. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que consideran más eficaz y efectiva para la contratación de personal?
3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de las fuentes de reclutamiento?
4. ¿Cuál es el mayor problema para encontrar candidatos?
5. ¿Dónde guardan la información de sus fuentes de reclutamiento? Ejemplo: libreta, hojas, archivo Word, Excel, nube de la empresa.

3.5 Variables

- Fuentes de reclutamiento.
- Anuncio de vacantes.

Definición conceptual

Fuentes de reclutamiento: son las técnicas por las cuales se influye en los candidatos para atraerlos, se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato idóneo -donde quiera que se encuentre- y atraerlo a la organización (Chiavenato, 2009).

Anuncios de vacantes: Son un medio en el cual se comunican las necesidades de empleo de la empresa al público a través de periódicos, radio, televisión, publicaciones de la industria e Internet. El anuncio debe decir a los empleados potenciales porqué deben estar interesados en ese puesto y organización en particular. El anuncio debe indicar responsabilidades del puesto, especificaciones de la persona (cualidades, habilidades y atributos), sueldo y prestaciones,

ubicación en donde se desarrollará el trabajo, giro de la empresa y cómo debe responder el candidato al anuncio, es decir, si el candidato debe enviar por vía electrónica su currículum o presentarse personalmente (Mondy y Noe, 2005 citado en Alva y Castañeda, 2014).

Definición operacional

Fuente de reclutamiento: Lugar y/o medios que se utiliza para buscar, atraer, localizar y/o captar candidatos potenciales para cubrir vacantes.

Anuncios de vacantes: Información o imágenes de la vacante publicadas en las diferentes fuentes de reclutamiento (Nombre de la empresa, logo de la empresa, nombre de la vacante, actividades del puesto, sueldo, prestaciones, escolaridad, zona para laborar, horario, experiencia).

3.6 Diseño

Se empleó un diseño de investigación no experimental de tipo transaccional descriptivo, en el cual se indaga la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández et al. 1997).

3.7 Muestra

La muestra que se utilizó en esta investigación fue no probabilística, es decir, que la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la misma. Además, la muestra fue por cuotas, es decir, los encuestados debían cumplir con ciertas características. (Hernández, op. cit). Las características de las cuotas que debían cubrir los participantes estaban en función de la población requerida, es decir, tenían que ser reclutadores

de talento y utilizar las fuentes y medios de reclutamiento, de lo contrario no podían contestar el cuestionario.

3.8 Participantes

El número total de participantes que apoyaron este estudio durante la fase 1 fueron 120 reclutadores de talento. Sus edades oscilaron entre los 25 y 54 años.

3.9 Contextos y escenarios

La actividad que se realizó para la recolección de datos fue la entrega de un cuestionario a 120 reclutadores que asistieron a la XVI Feria de Empleo UNAM.

3.10 Procedimiento

Los cuestionarios se repartieron a los reclutadores de todas las empresas asistentes. Para recolectar los datos se preguntó en cada stand quién era el reclutador, una vez ubicado se invitó a contestar el cuestionario, explicándole que se estaba aplicando para un trabajo de tesis con la finalidad de realizar un *“Catálogo de fuentes de reclutamiento externo”*. Cuando aceptaban contestar el cuestionario, se les pedía que leyeran las instrucciones. Una vez contestado se recogía y se agradecía a los reclutadores su colaboración. Cuando se tuvieron los cuestionarios contestados, se hizo una base datos en excel con las respuestas de los reclutadores para realizar posteriormente las gráficas e interpretar de manera fácil y rápida los resultados.

Fase 2:

Se realizó la búsqueda de la información sobre fuentes de reclutamiento en libros, revistas, internet y demás fuentes con lo cual se conformó el marco teórico, después se realizó el levantamiento de la encuesta con los resultados obtenidos de las diferentes fuentes de reclutamiento que utilizan los reclutadores de la XVI Feria del empleo de la UNAM; se dio paso a la elaboración del catálogo de fuentes de reclutamiento, se realizó un listado de las diferentes fuentes de reclutamiento en power point, en este documento se escribió la información de cómo acceder a las fuentes de reclutamiento.

3.11 Instrumento

Se elaboró una encuesta la cual constó de 20 reactivos sobre el uso de las diferentes fuentes de reclutamiento que emplean para la atracción del talento humano (ver Anexo 1).

La validez del cuestionario es aparente ya que fue revisado por dos expertos en el tema para obtener este tipo de validez.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de la investigación. Para un mejor análisis se presentan estos por fase de investigación.

Fase 1

En la Tabla 1 y 2, se muestran el género y escolaridad de los participantes. La mayoría fue mujer y la escolaridad es la Licenciatura en Psicología.

Tabla 1

Género de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	44	37%
Mujer	76	63%
Total	120	100%

Tabla 2

Escolaridad de los participantes

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Preparatoria	7	6%
Carrera trunca	9	8%
Administración	29	24%
Comunicación	16	13%
Psicología	55	46%
Contabilidad	3	3%
Economía	1	1%
Total	120	100%

En la Tabla 3, se observa que el porcentaje mayor que realiza la función de reclutamiento es el departamento de Recursos Humanos.

Tabla 3

Funciones profesionales de los participantes

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	109	91%
Financiero	2	2%
Dirección General	4	3%
Contabilidad	2	2%
Comunicación empresarial	3	3%
Total	120	100%

Aproximadamente una tercera parte de los reclutadores mencionan que las fuentes de reclutamiento son herramientas que sirven para encontrar candidatos (ver Tabla 4).

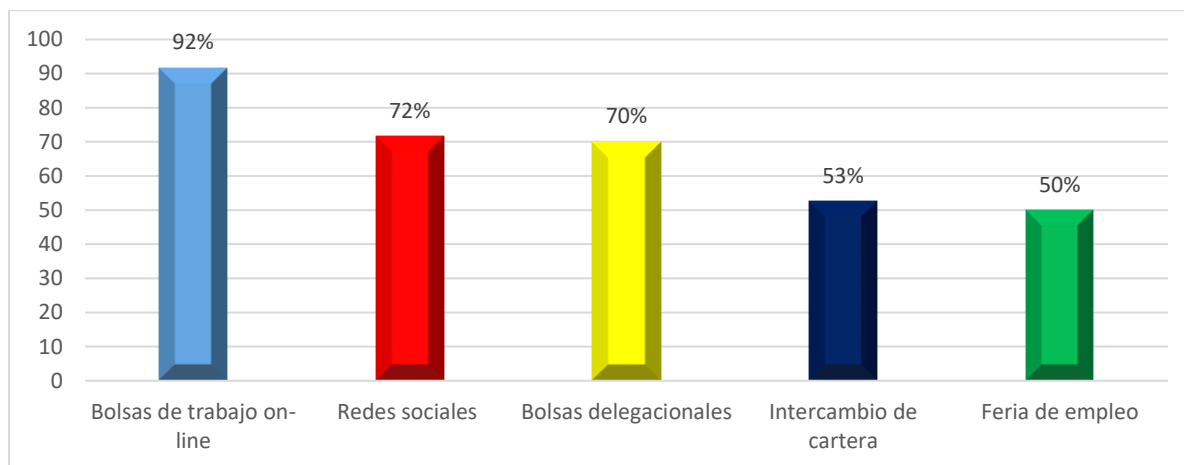
Tabla 4

Significado de las Fuentes de reclutamiento

¿Qué son las fuentes de reclutamiento?	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas que sirven para encontrar candidatos	38	32%
Medios que facilitan proporcionar candidatos a la empresa	32	27%
Lugares para encontrar candidatos	27	23%
Se ocupan para publicar vacantes	23	19%
Total	120	100%

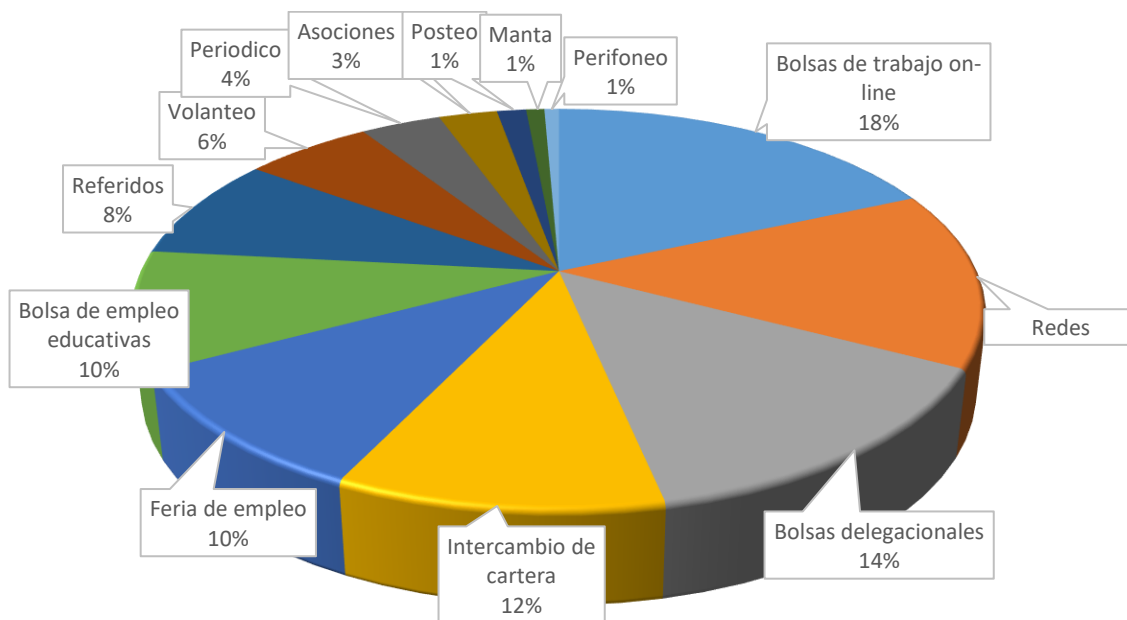
En la Fig. 1, se muestra que la Fuente de Reclutamiento, más empleada es la bolsa de trabajo on-line.

Figura 1: Fuentes de Reclutamiento



En la Figura 2, se presentan las diferentes Fuentes de Reclutamiento que utilizan los participantes para anunciar sus vacantes.

Figura 2: Fuentes de Reclutamiento



Uno de cada 10 reclutadores tiene un plan estratégico (ver Tabla 5).

Tabla 5

Estrategias para reclutar talento

Estrategias	Frecuencia
Revisamos el mercado laboral para saber los salarios y que cantidad de candidatos se están postulando a alguna vacante similar.	2
Realizar juntas de intercambio con las empresas cercanas a mi empresa.	1
Ocupar las camionetas para pegar una manta de se busca personal	1
Dar un apoyo económico a los empleados que llevan referidos.	1
Vamos los lunes con un stand y nos ponemos en el estacionamiento de alguna plaza comercial.	1
Mi equipo y yo realizamos un volanteo de unos 10mil volantes los fines de semana.	1
Ocupo todas las fuentes posibles y cada rato postulo la vacante con sinónimos, ejem: telemarketing... operador telefónico.	1
Rentamos una vez al mes una casa cerca de alguna estación del metro hacemos ferias de reclutamiento.	1
Guardamos los currículums de un año para seguir teniendo cartera para posibles candidatos.	1
Mi equipo y yo realizamos un volanteo de unos 10mil volantes los fines de semana.	1
Ocupo todas las fuentes posibles y cada rato postulo la vacante con sinónimos, ejem: telemarketing... operador telefónico.	1
Rentamos una vez al mes una casa cerca de alguna estación del metro hacemos ferias de reclutamiento.	1
Total	13

Casi todos los reclutadores anuncian sus vacantes en bolsas de trabajo on-line (los reclutadores podían mencionar más de una opción), siendo OCC Mundial la más utilizada (ver Tabla 6).

Tabla 6

Bolsas de trabajo que emplean los reclutadores

Bolsas de trabajo on-line	Frecuencia
OCC	108
Bumerang	96
Computrabajo	95
Portal del Servicio Nacional de Empleo	90
Bolsa de trabajo.com	74
Bolsa Mexicana de Trabajo	70
Acciontrabajo.com	60
Empleos de México.com	45
Página de internet de la empresa	40
Lucas 5	10
Monster	13
Zonajobs	10
Universia	3

Aproximadamente una quinta parte de los reclutadores utilizan el periódico, El Universal es periódico más empleado (ver tabla 7).

Tabla 7

Periódicos que se emplean para reclutar

Periódico	Frecuencia
El Universal	16
El Grafico	14
Excélsior	10
Publimetro	7
Periódico del Servicio Nacional del Empleo	5

Aproximadamente más de la mitad de los reclutadores utilizan las instituciones gubernamentales.

El Servicio Nacional de Empleo es la más empleada (ver Tabla 8).

Tabla 8

Instituciones gubernamentales que se emplean en el reclutamiento

Institución Gubernamental	Frecuencia
Servicio Nacional del Empleo (SNE)	74
Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE)	65
Presidencias Municipales	63
Casa de la cultura	45
Oficinas de partidos políticos	34
Instituto Nacional de las Personas Mayores (INAPAM)	22

La mayoría de los reclutadores anuncian sus vacantes en instituciones educativas, siendo la Universidad Nacional Autónoma de México las más utilizada (ver Tabla 9).

Tabla 9

Instituciones educativas donde se anuncian las vacantes

Instituciones Educativas	Frecuencia
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	90
Instituto Politécnico Nacional (IPN)	84
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	80
Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	67
Universidad Tecnológica de México (UNITEC)	66
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Tec. Monterrey)	54
Universidad del Valle de México (UVM)	42
Colegio Nacional de Educación Profesional y Tecnológica (CONALEP)	39
Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)	11

Los reclutadores que utilizan el perifoneo menciona que es una fuente reclutamiento foránea (ver Tabla 10).

Tabla 10

Uso del perifoneo como fuente de reclutamiento

Perifoneo	Frecuencia
Lo utilizamos cuando la sucursal foránea no tiene personal	1
Se programa una vez al mes para la fábrica que está en Ixmiquilpan	1
Lo contratamos para la apertura de alguna sucursal	1
Cuando ya utilizamos varias fuentes y los candidatos no llegan para la tienda de Toluca	1

Casi todos los reclutadores mencionan que emplean las redes sociales siendo Facebook la más utilizada (ver Tabla 11).

Tabla 11

Redes sociales utilizadas en el reclutamiento

Redes Sociales	Frecuencia
Facebook	116
LinkedIn	102
Twiter	73

Aproximadamente más de la mitad de los reclutadores afirman pertenecer algún grupo de intercambio en el Servicio Nacional de Empleo (ver tabla 12).

Tabla 12*Grupos de intercambio para reclutar talentos*

Grupos de Intercambio de Cartera	Frecuencia
Servicio Nacional de Empleo	73
Asociación Mexicana Dirección Recursos Humanos (AMEDIRH)	56
Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)	50
Enlace Laboral	32

En la Tabla 13, se observa que los reclutadores utilizan las ferias de empleo de forma presencial y virtual (Ver Tabla 13).

Tabla 13*Ferias de empleo*

Ferias de empleo	Frecuencia
Presenciales:	
Servicio Nacional de Empleo	120
Universidades	120
Municipales	70
OCC Mundial	34
Virtuales:	
Servicio Nacional de Empleo	110
Ex Mundial	34
Blog con diferentes empresas	22

En la Tabla 14, se muestran las principales estrategias de volanteo y posteo que emplean los reclutadores.

Tabla 14

Estrategias de volanteo y posteo

Estrategias	Frecuencia
En las salidas de los metros más cercanos a la empresa	54
Nos establecemos en las salidas de los estacionamientos de los centros comerciales y entregamos los volantes	54
Repartimos volantes en las avenidas principales	54
Ofrecemos regalos por ir a la entrevista de trabajo	30
Damos vales de transporte por llevar el volante el día de la entrevista	22
En las tardes a la hora de la salida camino a mi casa voy dando los volantes o pegando mis carteles	9
Hacemos los volantes con colores muy llamativos	2
Sino tiene permiso cuidarse de las patrullas	2
Volanteamos todo el fin de semana unos 500 volantes y ponemos la cita de entrevista el día lunes	2
Cada tercer día vamos a postear y volanteo al parque que está cerca de la empresa	1

En la Tabla 15, se presentan los motivos por el cual los reclutadores contratan el servicio de agencias de colocación.

Tabla 15

Agencias de colocación

Contratación de agencias de colocación	Frecuencia
Requerimos del servicio de una agencia cuando son puestos de nivel directivo	2
Cuando el perfil es muy técnico tenemos el servicio de Adecco	2
La vacante a cubrir lleva más de un mes	2
Tenemos personal freelance de PAE para el área de sistemas	1
La empresa requiere facturar se contrata el servicio de Bumerang	1

Los reclutadores mencionan ya NO utilizar como Fuente de reclutamiento: sindicatos, televisión y la radio.

En la Figura 3 y Tabla 16 se muestran que la mayoría de los reclutadores consideran que la fuente de reclutamiento más eficaz y efectiva es OCC Mundial.

Figura 3: Fuentes de reclutamiento que consideran los reclutadores más eficaz y efectiva

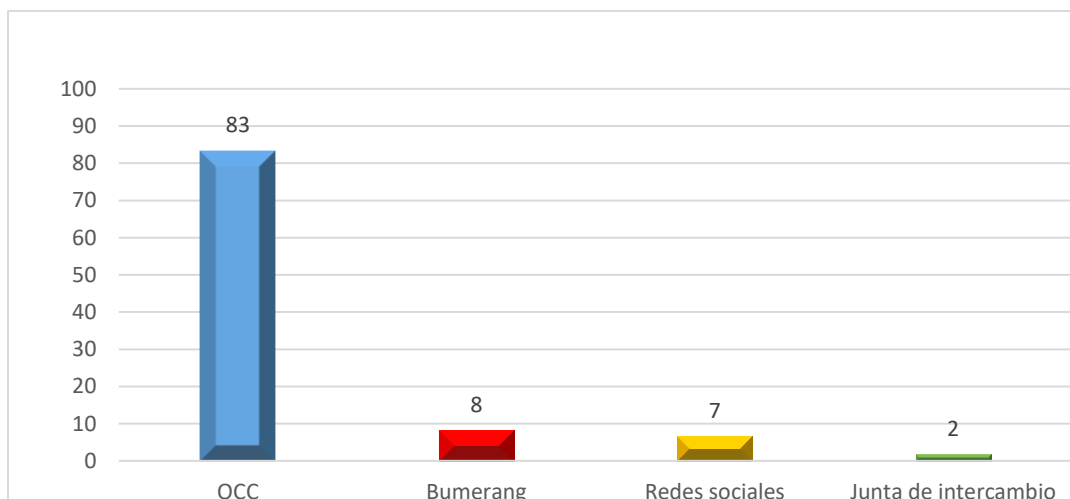


Tabla 16*Fuente de reclutamiento más eficaz y efectiva*

Fuente de reclutamiento considerada las más eficaz y efectiva	Frecuencia
OCC Mundial	
La mayoría de la gente tiene acceso a internet, esa página tiene mucha cobertura y mucha gente se postula	34
Tiene base de currículum, acceso rápido para contactar a las personas	24
Al anunciar la vacante inmediatamente te llega un listado de currículum que puedes contactar	21
Permite filtrar a los candidatos de una forma rápida por domicilio, salario que pretende	10
Nosotros lo tenemos el servicio y los candidatos hacen sus pruebas psicométricas en línea y es muy rápido el proceso	9
Si buscas un perfil especializado lo encuentras en OCC.	3
Bumerang	
Tenemos antes de entrevistar al candidato ya tenemos su perfil	5
Tiene cobertura en toda la República Mexicana	3
Anunciamos la vacante de inmediato tenemos currícula para agendar cita de entrevista	2
Redes sociales	
Todos tenemos Facebook	5
La propuesta de trabajo la comparten mis amigos	1
Con otros reclutadores nos apoyamos	1
Intercambio de cartera	
Realizamos una base de datos con otros reclutadores y nos dan cartera de posibles candidatos	1
Se hace una cadena donde los reclutadores nos apoyamos con cartera	1

En la Tabla 17, se presentan las mayores dificultades que los reclutadores consideran, es el mayor problema para encontrar candidatos.

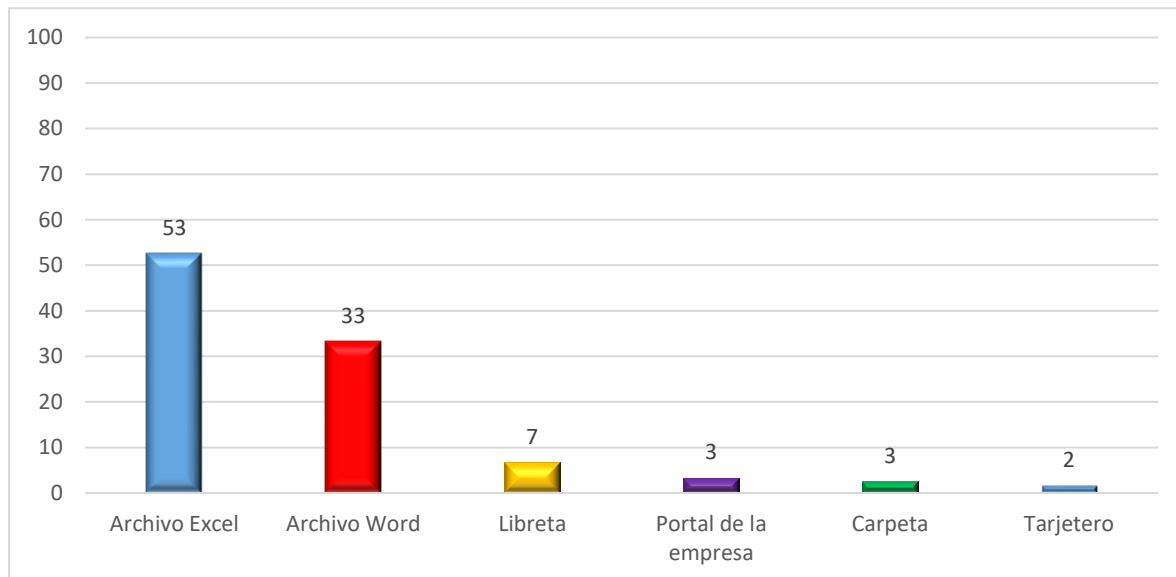
Tabla 17

Principales dificultades para encontrar candidatos

¿Cuál considera el mayor problema para encontrar candidatos?	Frecuencia
Perfil	
No cubren el perfil: falta de conocimientos	17
Las pretensiones económicas son altas	16
No hay disponibilidad de horarios	11
Falta de compromiso	11
Quieren contratación inmediata y todo lleva un proceso	4
Total	59
Fuentes de reclutamiento	
Las fuentes de reclutamiento te cobran demasiado para obtener currículums	13
Las empresas no le dan el suficiente apoyo a Recursos Humanos para buscar nuevas alternativas para reclutar	8
Somos muchos reclutadores buscando personal	7
No solo es buscar gente, la mayoría de las fuentes de reclutamiento ya están muy utilizadas	6
Total	34
Empresa	
Salarios bajos	18
Empresa de pide que busques una persona y ni ellos saben que perfil quieren	3
La empresa quiere que encuentres un perfil muy específico y no te dan el apoyo y las herramientas de trabajo para reclutarlo	3
No dan prestaciones	3
Total	27

La mitad de los reclutadores guardan la información de sus Fuentes de Reclutamiento en un archivo de Excel (ver Figura 4).

Figura 4: Formas de guardar la información de las fuentes de reclutamiento



CATÁLOGO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO



Catálogo de fuentes de reclutamiento externo

La necesidad de obtener el mejor personal para cada empresa es vital ya que para su funcionamiento y evolución dependen principalmente del elemento humano. Siendo entonces que la función del reclutamiento de personal adquiere suma importancia para la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante. Para cumplir dicho objetivo se tiene que hacer uso de las Fuentes de reclutamiento, que son las técnicas por las cuales se capta, localiza y atrae el talento.

Por lo que en el presente catálogo se encuentran diversas fuentes de reclutamiento, asimismo, el procediendo para ingresar a ellas, direcciones, teléfonos, e-mails, sugerencias y algunas observaciones, con el objetivo de dotar de información al reclutador de talento humano, es una herramienta de fácil manejo, logrando así optimizar el proceso de cubrir las vacantes mediante las fuentes más adecuadas para dicha captación.

Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento de talento es el conjunto de técnicas que tienden a proveer candidatos potenciales para ocupar cargos en la organización, solicitando vacantes existentes o previstas, en un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo con el fin de cubrir en el menor tiempo posible sus necesidades de personal.

El proceso de reclutamiento comienza con la existencia de una vacante que es la falta de un elemento (recurso humano); Ante ello se entrega la requisición de personal que es el documento que contiene toda la información personal, académica y psicológica sobre la vacante a cubrir.

Después se analiza la búsqueda de candidatos, dónde atraer localizar o encontrar a los candidatos adecuados. Si la vacante a cubrir es con personal externo se hace uso de las fuentes de reclutamiento, entre las más conocidas son: prensa, volanteo, radio televisión, bolsas de trabajo gubernamental, institución educativa, ferias de empleo internet, entre otras.

Nivel de puesto

Para saber qué fuente de reclutamiento se ejecutará se necesita saber cuál es el nivel de puesto a cubrir (ver Figura 5)

Figura 5: Nivel de puestos

Nivel Estratégico: También conocido como dirección superior. Éste se compone de una cantidad pequeña de directores a quienes les incube la responsabilidad de la administración integral de una organización. Los que pertenecen a este nivel suelen tener puestos con denominaciones tales como Director General, Gerente General, Presidente, entre otros



Nivel administrativo: Conocido como medio y/o mando medio, una de sus principales responsabilidades consiste en llevar a cabo acciones administrativas mediante las cuales se pueden ejecutar los planes y objetivos de la empresa. Ejemplo: Gerente de ventas, Subgerente de publicidad, Jefe de Capacitación.



Nivel Operativo: También conocido como primera línea, lleva a cabo la ejecución de tareas en específico y mecanizado. Ejemplo: Obreros, Costureras, Auxiliares de Limpieza, entre otros



Fuentes de reclutamiento internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan datos de posibles candidatos para cubrir un puesto vacante.

En las siguientes páginas entontaras el procediendo para ingresar a ellas, direcciones, teléfonos, e-mails, sugerencias y algunas observaciones, de las siguientes fuentes de reclutamiento internas:

- **Solicitudes Espontaneas**

- **Cartera interna**

- **Familiares y recomendados**

- **Sindicatos**

Solicitudes espontáneas

Son solicitudes de posibles candidatos que llegan por sí mismos a llenar solicitud sin previa cita por parte de la empresa. Estos candidatos están en búsqueda de encontrar una oportunidad de empleo en ocasiones son atraídos por el prestigio que guarda la empresa. Por lo que la empresa por sí misma es una fuente de reclutamiento de personal, por lo que hay que explotarla al máximo.

- Poner por afuera o en lugar visible una manta y/o cartelón en la oficina, en la cual se publique las vacantes existentes (ver Figura 6).



Figura 6: Anuncio de empleo en una manta

- Si la empresa cuenta con sucursales, en cada una de ellas coloca una manta y/o cartelón con la publicación de las vacantes.
- El utilizar recursos de la empresa por ejemplo, si la empresa hace uso de transporte colocar una manta y/o cartelón.



Figura 7: Anuncio de empleo en transporte de la organización.

- La gente que está en búsqueda de empleo al pasar por la empresa y/o al ver el transporte podrá observar la existencia de vacantes.

Cartera interna de solicitudes de personal

Al termino del día de haber realizado el reclutamiento habrá candidatos, que no cubran el perfil para cierta vacante y/o que al candidato después de darle la información de las actividades a desarrollar ya no le interese el empleo, es importante guardar esas solicitudes ya que servirán en posteriores requerimientos de personal o para intercambio de cartera. No sólo es guardarla en un cajón sino darle funcionalidad.

Se puede realizar una base de datos en una hoja de excel, categorizando por: fecha (día que se presentó el candidato a la empresa), nombre, teléfono, e-mail, escolaridad, puesto solicitado, experiencia en, área de la empresa, causa de ¿por qué no fue contratado? (ver Figura 8)

Fecha	Nombre	Teléfono	E-mail	Escolaridad	Puesto solicitado	Experiencia	Departamento	Causa de la no contratación	Viable para otro puesto
28/04/02	Juan Morales	55444733	jm@Gmail.com	Secundaria	Vendedor	Atención a clientes	Ventas	Horario	Si
29/04/02	Elizabeth Méndez	54444586	eli@Gmail.com	Preparatoria	Cajera	Manejo de efectivo	Ventas	No le intereso el sueldo	Si para ventas
30/04/02	Alejandro Pérez	55444874	alex@Gmail.com	Ninguna	Ayudante	Ninguna	Logística	Sin experiencia	No

Figura 8: Base de datos de cartera de personal

Se pueden archivar las solicitudes en folders categorizándolos por nombre de la vacante (ver Figura 9).

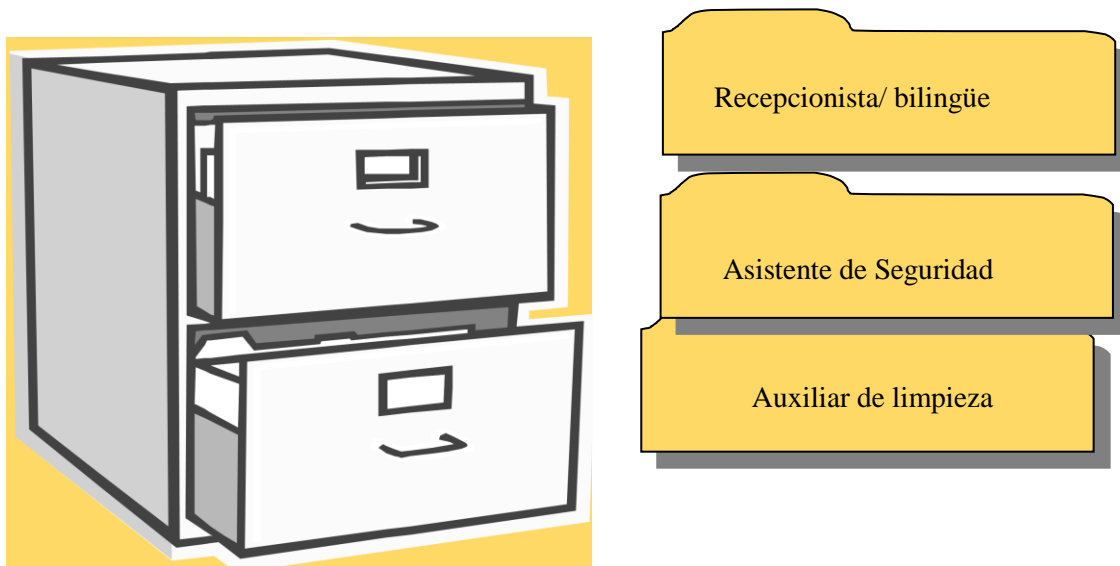



Figura 9: Organización de currículum/solicitudes

Es muy importante guardar la información de los candidatos para cuando se tenga una vacante se les pueda llamar. De igual forma la cartera interna sirve de apoyo para el grupo de intercambio. Es importante ser organizado.

 **Es necesario retomar las políticas internas de la empresa en ocasiones no se permiten dentro de la misma empresa trabajen familiares o conocidos a fin de evitar conflicto. Y muy importante no adquirir compromisos con nadie, si el candidato no cumple con el perfil no te debes de sentirte comprometido por contratarlo porque lo recomendó tal persona.**

Familiares y recomendaciones

La organización por sí misma es una fuente de reclutamiento, el personal con el que se trabaja puede ser un buen medio para atraer candidatos como lo es los familiares y los recomendados.

Se puede anunciar los días lunes de cada semana las vacantes que existen dentro de la empresa a los empleados, para que ellos si conocen a alguien que pueda cubrir el puesto lo citen para una fecha (ver Figura 10).



Figura 10: Anuncio de vacantes en una junta

Dar un tríptico y/o volante a los empleados para que sepan que vacantes existen y si conocen a alguien para concertar la cita (Figura 11).



Figura 11: Dando un tríptico con las vacantes

Poner un cartelón dentro de la empresa en ocasiones en un pizarrón o en lugar donde se exponga información (ver Figura 12).



Figura 12: Cartel/pizarrón con anuncio de vacantes

Dar un souvenirs, que es un objeto que sirve como recuerdo de la visita de un lugar, cuando vayan a la empresa esto se puede regalar a los proveedores, empleados y/o público en general, ejemplo: plumas, lápices, camisetas, entre otros. Con alguna frase “Únete a nuestro equipo” “Conoces a alguien responsable mándalo a nuestra empresa” (ver Figura 13).



Figura 13: Ejemplos de souvenirs

En algunas empresas (seguridad, call center, ventas) que tienen demasiada rotación de personal se les da un bono en efectivo y/o vales de despensa a sus empleados si recomiendan a algún conocido, primero que sea contratado y que permanezca mínimo en la empresa 3 meses para poder otorgar el bono.

Otra forma de atraer candidatos a la empresa es hacer un acuerdo con los empleados que su domicilio se encuentre en lugares estratégicos (cerca de un estación de metro, avenida principal) para poner afuera de su casa una manta publicando las vacantes, La mayoría de los empleados al realizar este apoyo tiene beneficios ya que se les da un apoyo económico, por lo que los empleados dan a conocer las vacantes a sus vecinos, familiares y/o amistades (ver Figura 14).



Figura 14: Manta en domicilio de colaboradores

La fuente de reclutamiento de familiares y recomendados es muy efectiva cuando existe demanda de personal, demasiada rotación de personal y/o la vacante es recurrente, es decir que son demasiadas plazas del mismo puesto. Tales vacantes como: Auxiliares de limpieza, ventas, telemarketing (operador telefónico), ayudantes generales, seguridad, costureras, entre otros.



Recuerda siempre anotar los medios por los cuales el candidato se podrá poner en contacto para informes del empleo. Estos pueden ser: Domicilio (Calle, número, colonia, delegación, código postal, escribe una referencia para llegar, algún metro cercano, avenida) teléfono, correo electrónico y/o fax.

Sindicato

En algunas empresas que tienen sindicato se recupera como fuente de reclutamiento, se le informa al líder sindical las vacantes existentes, el líder sindical si conoce a alguien o algún candidato que este en espera puede ser contratado, la mayoría de los candidatos que ingresan por esta fuente no se sujetan al proceso de selección ya que a veces las plazas son vendidas.

Si la empresa a la que perteneces tiene sindicato, pero dentro de alguna cláusula del convenio proclame que el sindicato contrate al personal operativo y el área de reclutamiento y selección contrate al personal administrativo.



Fuentes externas

Son todas aquellas personas o lugares a los que el reclutador puede recurrir fuera de la empresa, para proveer candidatos dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante.

En las siguientes páginas entontaras el procediendo para ingresar, direcciones, teléfonos, e-mails, sugerencias y algunas observaciones, de las siguientes fuentes de reclutamiento externas:

- **Instituciones gubernamentales**
- **Agencias de colocación**
- **Asociaciones profesionales**
- **Instituciones educativas**
- **Ferias de empleo**

Instituciones gubernamentales

El Servicio Nacional de Empleo tiene como objetivo principal contribuir a subsanar las condiciones de desempleo y subempleo, mediante la coordinación de acciones que realizan las 16 Unidades Delegacionales del Servicio de Empleo (UDSE) y los Centros de Integración de Atención a Jóvenes Desempleados (COMUNAS), para la vinculación de los solicitantes de trabajo en la oferta de puestos vacantes existentes en la economía formal, así como la operación de programas de capacitación a los buscadores de empleo que requieran calificar su mano de obra para su inserción.

El servicio es gratuito, al registrarse en alguna UDSE se puede tener acceso a:

- Publicación ilimitada de vacantes.
- Revisar currícula.
- Realizar reclutamiento presencial.
- Cada quincena, relacionarse con otras empresas para el intercambio de currícula.
- Tener acceso a las ferias de empleo.
- Se puede enviar por correo las vacantes, los encargados de la UDSE envían a la gente en dado caso que no se pueda presentar el reclutador.

Procedimiento para poder estar inscrito en una UDSE es la siguiente:

- Acudir al domicilio de la UDSE
- Presentar curriculum vitae de la empresa, que contenga los siguientes datos: razón social, domicilio, giro de la empresa, número de empleados, perfil de las vacantes nombre del responsable del área de reclutamiento. (hoja membretada y sellada).

- Se entrega el currículum vitae de la empresa al responsable de la UDSE.
- El responsable de la UDSE le pone un folio a la vacante.
- Después el responsable se encarga de mandar a los candidatos al domicilio de la empresa.
- Otros servicios, se puede pedir cartera que son todas las solicitudes de gente que ha ido a pedir trabajo.
- Realizar reclutamiento presencial un día acordado a las afueras de la oficina de la UDSE se puede colocar una mesa, volantes y/o cartelones con las diferentes vacantes y ofrecerlas a la gente que acude a la UDSE por empleo.
- Por último se tiene que mandar cada final de mes un reporte de la gente contratada que fue enviada por la UDSE.

A continuación en el Cuadro 2 se mencionan las direcciones de las diferentes bolsas de trabajo gubernamentales las cuales se obtuvieron del enlace:

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/servicio_empleo/arcivos/Directorio%20167_%2006%20junio%202014.pdf

Cuadro 2: Direcciones de las UDSE

	Dirección	Contacto
DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN	José María Izazaga No. 89, 4º Piso, Col. Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06090, Tel. 01(55) 57-09-75-94 y 57-09-77-42	sedfdirector@stps.gob.mx rortizm@gmail.com
ÁLVARO OBREGÓN	Calle 10 y Prolongación Canarios, Col. Tolteca, Del. Álvaro Obregón. C.P 01150 Tel. 01(55) 52-76-68-79.	aobudse@df.gob.mx

AZCAPOTZALCO	Calzada Camarones No. 494, esq. Norte 87-B Col El Recreo, Del. Azcapotzalco C.P. 02070. Tel. 01(55) 53-41-09-53	sezalco@stps.gob.mx
BENITO JUÁREZ	Prolongación Uxmal, casi esquina Av. Municipio Libre, Col. Santa Cruz Atoyac, C.P 03310 Tel. 56-05-71-11 ext.1270	bjudse@df.gob.mx sejuarez@stps.gob.mx
COYOACÁN	Pról. Sta. Úrsula s/n, entre San Ricardo y San Isauro, Col. Santa Úrsula Coapa, Delegación Coyoacán, C.P. 04600. Tel. 01(55) 56-19-28-52 y 54-21-40-04.	coyudse@df.gob.mx ; secoyoac@stps.gob.mx
CUAJIMALPA	Av. Veracruz 121 esq. Lerdo, Col. Cuajimalpa, Delegación Cuajimalpa, C.P. 05500. Tel. 01(55) 21-63-19-94.	cujudse@df.gob.mx
CUAUHTÉMOC	Calle Zarco s/n esq. Violeta, Col. Guerrero, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06300. Tel. 01(55) 55-35-29-26	cuhudse@df.gob.mx
GUSTAVO A. MADERO	Calle 5 de Febrero y Gral. Vicente Villada s/n, Col. La Villa, Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07058. Tel. 01(55) 57-81-98-56 y 57-50-29-54.	gamudse@df.gob.mx
IZTACALCO	Añil y Río Churubusco s/n, Col. Granjas México, Delegación Iztacalco, C.P. 08400. Tel. 01(55) 56-54-70-55 y 56-50-95-07.	seiztaca@stps.gob.mx
IZTAPALAPA	Calle Ayuntamiento y Aldama s/n, Col. Barrio San Lucas, Delegación Iztapalapa, C.P. 09009. Tel. 01(55) 54-45-11-58 y 54-45-10-86.	izpudse@df.gob.mx

MAGDALENA CONTRERAS	Av. Luis Cabrera No. 1, Casa Popular, Col. San Jerónimo Lídice, Delegación Magdalena Contreras, C.P. 10200. Tel. 01(55) 55-95-82-08 y 55-95-38-49	sedalena@stps.gob.mx
MIGUEL HIDALGO	Edif. Estación Metro Tacuba s/n, 4º. Piso, Col. Pueblo de Tacuba, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11410. Tel. 01(55) 53-86-84-76 y 53-86-84-79.	mhudse@df.gob.mx
MILPA ALTA	Av. Yucatán y Av. Jalisco s/n, Col. Villa Milpa Alta, Delegación Milpa Alta, C.P. 12000. Tel.58-62-31-50 Ext. 1009.	maludse@df.gob.mx
TLÁHUAC	Calle Nicolás Bravo y Cuitláhuac s/n, Centro Social Barrio, Planta Alta, Col. Barrio La Asunción, Delegación Tláhuac, C.P. 13000. Tel.58-42-61-23 y 58-48-17-31Ext. 1144 y 1145.	tlhudse@df.gob.mx ;
TLALPAN	Insurgentes Sur esq. Periférico Sur s/n, (Dentro del Centro Deportivo Villa Olímpica), Col. Villa Olímpica, Delegación Tlalpan, C.P. 14020. Tel. 53-35-33-00, 56-65-57-12.	setlalpan@stps.gob.mx
VENUSTIANO CARRANZA	Francisco del Paso y Troncoso No. 219, Última actualización al 12 de marzo de 2015 Col. Jardín Balbuena C.P. 15900. Tel. 55-52-18-44 y 57-68-64-60.	vcudse@df.gob.mx
XOCHIMILCO	Calle Ejido s/n esq. Durazno, Col. San José de las Peritas, Delegación Xochimilco, C.P. 16010. Tel.56-41-70-65 y 56-76-04-65.	tlicona@df.gob.mx

En el Cuadro 3 se presentan otras dependencias gubernamentales que apoyan con bolsa de trabajo:

Cuadro 3: Bolsas de empleo

 <p>https://www.gob.mx/inapam</p>	<p>Bolsa de trabajo INAPAM</p> <p>Programa de empleo para adultos mayores, tiene como objetivo sensibilizar a la sociedad y en especial a los empresarios para que promuevan fuentes de empleo exclusivas para las personas adultas mayores</p> <p>Dirección: Puebla 182, Colonia Roma, Ciudad de México. C.P. 06700 Tel: 0180000073705</p>
 <p>http://www.inmujeres.cdmx.gob.mx/</p>	<p>Bolsa de trabajo Instituto de la Mujer</p> <p>Se fomenta la creación de grupos de apoyo a las mujeres y se ofrece el servicio de bolsa de empleo, se puede postular vacantes operativas.</p> <p>Dirección: Calle José María Izazaga 148 Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06090 Tel: 55122836</p>
 <p>http://www.injuve.cdmx.gob.mx/</p>	<p>Bolsa de trabajo del Instituto de la Juventud</p> <p>Canalización de Jóvenes para vacantes que su perfil sea para gente joven. Funcional para vacantes de estudiantes, temporal, becarios y/o servicio social</p> <p>Tienen un el programa del primer empleo para gente joven</p> <p>http://www.injuve.cdmx.gob.mx/servicios/servicio/mi-primer-trabajo</p> <p>Dirección: Calzada México-Tacuba 235 Colonia Un Hogar Para Nosotros, Delegación Miguel Hidalgo C.P. 11330, Teléfono: 55 5341 7488,</p>

Otras dependencias:

Casa de la Cultura: en ocasiones solo permiten poner algún aviso, pueden proporcionar un espacio para realizar reclutamiento masivo.

Presidencia Municipal: ponerse en contacto con el servicio de empleo, dan permiso de realizar eventos de reclutamiento.

Oficinas de partidos políticos: llevar volantes, algún cartelón, en ocasiones te dejan realizar eventos de reclutamiento.

Agencias de colocación

Es conocido como outsourcing a la subcontratación que es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Las Agencias de colocación "reclutan" a personas listas para trabajar, y ofrecen estos trabajadores a empresas que los necesitan.

Las empresas contratan sus servicios:

- Cuando el perfil a buscar es especializado.
- La vacante a cubrir ha rebasado el tiempo estimado para cubrirla.
- La empresa requiere personal freelance (se paga solo por sus servicios profesionales).

Aunque se considera como fuente de reclutamiento externo no lo es porque la empresa "usuaria" no capta al personal, sino, es la agencia de colocación que usa sus fuentes de reclutamiento. Pero se vuelve fuente de reclutamiento externa cuando la agencia de colocación intercambia cartera de solicitudes con otras empresas.

En la Figura 15 están 2 enlaces por si en algún momento lo requiere.


 http://www.adecco.com.mx/	 https://www.manpower.com.mx/wps/portal/empleo/Home/global/
--	---

Figura 15: Agencias de colocación

Asociaciones profesionales

En México las asociaciones profesionales se han desarrollado y multiplicado para ser un apoyo en la buena gestión de los recursos humanos. En algunas asociaciones establecen programas para promover empleo entre sus afiliados.

Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

En algunas asociaciones para poder publicar la oferta de empleo es necesario que la empresa y/o una persona pertenezcan a la asociación profesional. En otras asociaciones se puede poner uno en contacto por teléfono, e-mail y/o visita a las instalaciones y exponer la petición de poder publicar la oferta sin que la empresa y/o estén afiliadas a la Asociación. La oferta de empleo solamente se les informa a los afiliados de la asociación (ver Cuadro 4).

En ocasiones lo que se puede hacer es llevar un cartel, volantes, trípticos de la empresa y de la vacante.

Cuadro 4: Asociaciones profesionales

 <p>http://www.geomin.com.mx/</p>	<p>Bolsa de empleo de la Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México</p> <p>Av. del Parque No. 54, Col. Nápoles, Delegación Benito Juárez, México D.F. Tel. 55439130 al 32 asociacion@aimmgm.org.mx</p>	<p>Anunciar vacantes especializadas Ing. Metalúrgicos, Ing. Geología Ing. Químicos</p>
 <p>https://amcpdf.org.mx/</p>	<p>Bolsa de empleo de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos</p> <p>Esperanza 765 Col. Vertiz Delegación Benito Juárez, México D.F. Tel. 56362370</p>	<p>Se publican ofertas de empleo sólo si la empresa está afiliada</p> <p>Funcional para vacantes de Contadores Públicos, Auditores, Auxiliares de Contaduría.</p>
 <p>https://www.amedirh.com.mx/</p>	<p>Bolsa de empleo Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos</p> <p>Tabasco #332, Col. Roma Norte México, D.F. Tel. 55 5140 2200</p>	<p>Se publican ofertas de empleo sólo si la empresa está afiliada a la asociación.</p> <p>Lo más importante es que en esta asociación el plus es que hay colegas que apoyan con las vacantes.</p>

Instituciones educativas

Las bolsas de trabajo de las diferentes instituciones educativas tienen como objetivo insertar a sus egresados al campo laboral.

Para registrarse en alguna bolsa de trabajo de institución educativa puede ser de dos formas: una por on-line (internet) y la presencial es presentarse a las oficinas de las diferentes instituciones educativas.

En algunas páginas de trabajo on-line de institución educativa, piden los mismos requisitos y es el mismo procedimiento que en una bolsa de trabajo on-line pero siempre será gratuita la publicación de ofertas, además de poder ingresar gratuitamente a la base de currículums de los egresados. En algunas bolsas de trabajo on-line de institución educativa, cada mes mandan un boletín a las empresas registradas de alumnos o egresados que están en búsqueda de trabajo.

En caso de la presencial se acude a las instalaciones de la institución educativa, se presenta el currículum vitae de la empresa, que contenga los siguientes datos: razón social, domicilio, giro de la empresa, número de empleados, perfil de las vacantes nombre del responsable del área de reclutamiento (hoja membretada y sellada).

Se puede acordar un día para realizar reclutamiento presencial, la institución educativa presta sus instalaciones, ese día se presta un espacio (salón de clases y/o auditorio) se invita a los alumnos y/o egresados a la cita con la empresa para que se les informa de las vacantes existentes.

Cuando el puesto a cubrir es necesariamente con escolaridad: licenciatura, ingeniería o técnica, se puede hacer uso de ésta fuente de reclutamiento y se tendrá excelentes resultados. Asimismo, si el puesto es becario o servicio social.

En algunas ocasiones necesariamente antes de ser una empresa registrada en alguna bolsa de trabajo de alguna institución educativa como política, se tiene que firmar un convenio en cual se confirma cuanto tiempo la empresa podrá publicar sus ofertas, que ofertas de empleo se pueden publicar y lo más importante la confidencialidad de los datos personales de los alumnos o egresados de la institución educativa. A nivel Licenciatura, Ingeniería o Técnico Universitario estas pueden ser las fuentes (ver Cuadro 5):

Cuadro 5: Instituciones educativas

 <p>Bolsa Universitaria de Trabajo UNAM (BUT-UNAM)</p> <p>http://bolsa.trabajo.unam.mx/ but@correo.unam.mx.</p> <p>Tel.56220420--56220421</p> <p>Se imparten talleres para buscadores de empleo.</p>	<p>En la página www.dgae.unam.mx se puede conocer la oferta educativa.</p> <p>Mantener contacto con las Facultades que tienen su bolsa de empleo independiente.</p> <p>Facultad de Estudios Superiores Iztacala. http://deunam.iztacala.unam.mx/index.php/bolsa-de-trabajo-but-unam</p> <p>Facultad de Estudios Superiores Aragón. http://www.aragon.unam.mx/aragon/bolsa-de-trabajo.html</p> <p>Facultad de Estudios Superiores Zaragoza https://www.zaragoza.unam.mx/bolsa-de-trabajo/</p> <p>Facultad de Estudios Superiores Acatlán. http://www.acatlan.unam.mx/bolsa/</p>
---	---

 <p>Bolsa de trabajo- Coordinación de Vinculación Académica.</p> <p>https://www.bolsadetrabajo.uam.mx/</p> <p>Tel. 58 04 47 97 al 99</p>	<p>Se puede publicar ofertas de empleo para todos los puestos y niveles para los alumnos y egresados.</p> <p>En la página www.uam.mx se puede conocer la oferta educativa.</p>
 <p>Bolsa de trabajo- Chapingo</p> <p>https://www.chapingo.mx/bolsadetrabajo/</p> <p>bolsadetrabajo@correo.chapingo.mx</p>	<p>Se puede publicar ofertas de empleo para todos los puestos y niveles para los alumnos y egresados. En la página www.chapingo.mx se puede conocer la oferta educativa.</p>
 <p>Bolsa de Trabajo- CONALEP</p> <p>http://www.conalep.edu.mx/Paginas/bolsa-de-trabajo.aspx</p>	<p>Es necesario firmar un convenio entre la empresa y la institución para poder darse de alta en la bolsa de trabajo.</p> <p>e-mail jharo@conalep.edu.mx ,</p> <p>Tel. 54 80 37 66 ext. 2866, 2886</p> <p>La bolsa es efectiva para puesto con perfil de escolaridad técnico. En la página www.conalep.gob.mx se puede conocer la oferta educativa.</p>



Si no conoces que institución educativa imparte alguna carrera, ingresa a la página de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Universitaria (ANUIES) www.anui.es.mx encontraras todas las ofertas educativas y la institución que la imparte

 <p>Bolsa de trabajo-DGETI</p> <p>http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php/tramites-y-servicios/89-categoria-alumnos/94-articulo-bolsatrabajo</p> <p>seguimientoegresados@dgetusep.gob.mx Tel. 53281000 ext. 18526, 18558</p>	<p>Se puede publicar ofertas de empleo para todos los puestos y niveles. Esta bolsa es efectiva para puesto con perfil de escolaridad técnico. Al publicar ofertas de empleo serán registradas en instituciones de CETIS y CBTIS</p> <p>http://www.dgeti.sep.gob.mx/</p>
 <p>Bolsa Trabajo-CECATI</p> <p>www.dgcft.sems.gob.mx Tel.: 36011000 36016000</p>	<p>Institución adscrita a la SEP, cuyo objetivo es realizar capacitación para y en el trabajo, cuentan con diferentes cursos: contabilidad, secretariado, computación, carpintería entre otros para conocer la oferta educativa en www.dgcft.sems.gob.mx</p>
 <p>Bolsa de Trabajo- ICATI</p> <p>www.edomex.gob.mx/icati</p> <p>icati_vinculacion@yahoo.com.mx Tel.: (01722) 2-78-21-21 ext. 270, 275.</p>	<p>Institución adscrita a la Secretaría del Trabajo del Estado de México, cuyo objetivo es realizar capacitación para y en el trabajo, cuentan con diferentes cursos: contabilidad, secretariado, computación, carpintería entre otros para conocer la oferta educativa en www.edomex.gob.mx/icati</p>

Ferias de empleo

Las Ferias de Empleo son un medio de vinculación directo, ágil y gratuito que ofrece en todo el país. En ellas, se puede interactuar y relacionarse en un mismo espacio físico, con representantes de empresas de diferentes sectores y tamaños que requieren personal.

Además, el candidato puede dar su perfil de manera directa y simultánea a varios empleadores con el propósito de ahorrar tiempo y dinero en su búsqueda.

En este tipo de eventos, el candidato asiste a las instalaciones de la Feria durante el día y horario establecidos. Ahí recibirán atención personal de representantes de las empresas. Asimismo, el candidato tiene la oportunidad de dar a conocer de viva voz sus conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de concertar una posterior entrevista de trabajo con los reclutadores (ver Figura 16).



Figura16: Stand de Feria de empleo

A continuación se describe los diferentes tipos de eventos, que han surgido sobre la marcha o como consecuencia de necesidades específicas de los mercados:

- **Feria de empleo abierto:** Es aquella en la que participan todo tipo de empresas, siempre y cuando oferten vacantes que requieran cubrir de inmediato o en fechas próximas. Asimismo, participa toda la población independientemente de su grado de calificación.
- **Feria de empleo según población objetivo:** Ésta es dirigida a ciertos perfiles ocupacionales. Por ejemplo: para niveles técnicos y profesionales, para la mujer, para jóvenes, para adultos mayores, para personas con capacidades diferentes o universitarias exclusivas para sus egresados.
- **Feria de empleo según localización:** Es la estructurada para ciertas empresas que se sitúen en un corredor o parque industrial, colonia, región o municipio.
- **Feria de empleo según rama de actividad económica:** Es aquella dirigida a sectores económicos específicos. Por ejemplo: para comunidades rurales, para zonas turísticas, en restaurantes y hoteles; para zonas industriales, en maquiladoras o para centros comerciales.
- **Microferias de empleo:** Este tipo de evento está enfocado a mercados de trabajo con menores niveles de ocupación. A través de ellas se pretende atender las necesidades urgentes de personal de pocas empresas o para micro y pequeñas empresas que en conjunto pueden ofertar un buen número de vacantes. Están orientadas a atender la demanda de las empresas con urgencia en la contratación de personal. También, dan apoyo a los ofertantes de mano de obra en la búsqueda de empleos.

Para participar en las Ferias de Empleo presenciales:

1. En primer término, es muy importante consultar la programación de eventos que se publica cada mes en el Portal del Empleo, en diferentes Delegaciones, Municipios, Ayuntamientos.
2. Posteriormente, es necesario registrar tu participación en la feria de empleo, existe dos opciones: hacerlo mediante internet y/o acudir a las oficinas correspondientes o a los lugares definidos por la instancia.
3. Una vez registrado la participación en la Feria, es muy importante que estés pendiente de su realización. Por lo menos un día antes de lo previsto, confirmar el lugar, fecha y hora en que se llevará a cabo el evento. Existe ferias en las cuales se necesita pagar una cuota por el espacio y/o muebles (sillas y mesa)
4. Llevar cartelones de las diferentes vacantes, volantes y algunos recuerdos de la empresa. Se puede llevar un stand.
5. Al término de la feria enviar un reporte de los candidatos que fuese contratada.

Es muy importante:

- El día que se realice el evento como reclutador contar con todo el material, volantes de las diferentes vacantes, cartelones vistosos, lápices, solicitudes de empleo, diurex, folders, hojas, entre otras cosas. Pero lo más importante es una presentación formal, no llevar jeans camiseta.
- Tener una buena actitud hacia los candidatos y recoger los currículums de las personas que se acerquen. Si el candidato es interesante se puede dar una cita para que acuda a la entrevista de una manera más formal.

Cuadro 6: Ferias de empleo

 <p>www.dgefcf.df.gob.mx</p>	<p>Feria de empleo de la Ciudad. de México José María Izazaga No. 89, 4º Piso, Col. Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06090, Tel. 01(55) 57-09-75-94 y 57-09-77-42 sedfdirector@stps.gob.mx rortizm@gmail.com</p>	<p>Se realiza una vez al año una feria de empleo por cada delegación del distrito federal se puede pedir informes a la Dirección General de Empleo y Capacitación para saber las fechas de los eventos, cualquier empresa puede acudir, es al público en general y es gratuito el evento</p>
	<p>Feria ejecutiva del empleo Este evento es organizado por Grupo Fidalex, http://www.consultaeventosferia-ejecutiva-del-empleo/ Tel.5442-5760.</p>	<p>Se realiza una vez al año de forma gratuita y es para publicar vacantes que su perfil sea de licenciatura terminada, mayor de 23 años y con 2 años de experiencia.</p>
	<p>Feria de empleo de la UNAM http://bolsa.trabajo.unam.mx/but@correo.unam.mx Tel.56220420---56220421 Se imparten talleres para buscadores de empleo.</p>	<p>Se realiza una vez al año se debe de cubrir una cuota económica Se pueden publicar ofertas de todos los niveles y puestos para los egresados de la institución</p>
 <p>INSTITUTO NACIONAL DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES</p>	<p>Feria de empleo INAPAM https://www.gob.mx/inapam Dirección: Puebla 182, Colonia Roma, Ciudad de México. C.P. 06700 Tel: 0180000073705 contacto@inapam.gob.mx</p>	<p>Se realiza una vez al año es gratuito se publican ofertas de empleo para adultos mayores</p>

Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

- **Carteles en la calle**
- **Reclutamiento móvil**
- **Perifoneo**
- **Prensa**
- **Radio**
- **Televisión**
- **Pantallas electrónicas**
- **Bolsa de empleo on-line**
- **Página web de la empresa**
- **Redes sociales**
- **Feria de empleo virtual**
- **Boletín**
- **Grupo de intercambio**
- **Personal de la competencia**
- **Whatsapp**

Carteles en la calle (volanteo y posteo)

Es realizar volantes mediante el cual la empresa informa de sus vacantes, se colocan en la entrada principal o en lugares visibles, así como también en las casetas telefónicas y/o entrega del volante a gente que va pasando, especificando los requisitos del puesto. El posteo es colocar y/o pegar volantes algún lugar de la ciudad (en los postes de luz y/o teléfono); y el volanteo es la entrega de mano a mano de un volante a las personas que transitan por algún lugar de la ciudad (ver Figura 17)...

Realizar el posteo y/o volanteo es un trabajo de campo que para muchos reclutadores no es de su agrado ya que hay que estar en la calle entregando o pegando volantes, pero esta fuente de reclutamiento es muy recomendable para puestos operativos tiene una gran efectividad.

Para realizar el volanteo no hay problema, sólo hay que ir entregando el cartel a la gente, para realizar el posteo se necesita permiso por parte de la Delegación o Municipio tiene un costo pero la mayoría de los reclutadores lo hacen sin permiso, se cuidan de no estar pegando el cartel en lugares donde este la autoridad y/o buscan pegar los volantes con el permiso del dueño del establecimiento.



Figura 17: Entrega de volantes

Se pueden realizar diferentes tipos de volante tales como: hawaiana, completo y/o cuartos de hoja.

Ejemplo de hawaiana, es un volante que está dividido en dos la hoja, la primera parte es el anuncio de la oferta de empleo y la parte de abajo de la hoja se encuentra los medios de contacto para informes del empleo la cual el candidato puede arrancar de forma fácil (ver Figura 18).

<p>Oferta de empleo Ayudantes Generales Acude con documentación completa a: Av. De Sagitario #32 Col. Álamos Ofrecemos Sueldo competitivo Vales de despensa</p>			
Tel. 527456373 Av. De Sagitario #32 Col. Álamo Lic. Karla Homero	Tel. 527456373 Av. De Sagitario #32 Col. Álamo Lic. Karla Homero	Tel. 527456373 Av. De Sagitario #32 Col. Álamo Lic. Karla Homero	Tel. 527456373 Av. De Sagitario #32 Col. Álamo Lic. Karla Homero

Figura 18: Estilo de volante hawaiana

En la Figura 19 está un ejemplo de volante completo, es un cartel del tamaño de una hoja en la cual se describe la vacante.



	<h2 style="text-align: center;">Auxiliar de Almacén</h2> <p>OFRECEMOS: Sueldo mensual: \$5,000.00 libres de impuestos Prestaciones de ley Horario : lunes a viernes de 8:30 a 18:00 hrs</p>	
<p>-Sexo: Masculino -Secundaria -De 20 a 35 años -1 año en puesto similar (comprobable) *Manejo de montacargas *Manejo de inventarios Recepción *Acomodo de material *Abastecimiento de órdenes de producción *Orden y limpieza</p>	<p>Tel 7-10-28-00</p>	<p>Lic. Fátima Zendejas</p>

Figura 19: Volante completo

Algunas empresas en el cartel ponen leyendas “No tires este cartel tiene un valor de \$# al presentarlo en la entrevista” “Es una oportunidad de trabajo, no lo tires a la basura dáselo alguien que lo necesite” “Al presentar este volante al mes se te entregará una despensa”. Estas leyendas se ocupan para que la gente no tire el volante y/o para que acuda a la entrevista laboral.

A continuación en la Figura 20 se ejemplifica la estructura de un anuncio de empleo en un volante.

Figura 20. Estructura de un volante para reclutar talento

Nombre de la empresa, logo de la empresa	<p>Tienda de muebles “Rayito” solicita: <u>Vendedoras de piso</u></p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad de 20 a 55 años • Escolaridad: Secundaria • Experiencia: mínima de 6 meses en atención a clientes y/o ventas • Disponibilidad de rolar turnos. <p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo competitivo • Comisiones • Bono por resultados • Vales de despensa • Prestaciones de ley • Oportunidades de desarrollo <p>Interesados presentarse de Lunes a Viernes de 8:00 a 16:00 hrs. en: Octavio Paz #3 Col. Aragón a dos cuadras del metro Ecatepec. y/o llamar al 54543512</p> 
Nombre del puesto: Que permita conocer las responsabilidades del empleo. (No poner ambigüedades)	
Requisitos: Edad, sexo, escolaridad. Conocimientos básicos y específicos. Actitudes y aptitudes.	
Ofrecimiento: Salario, Horario, Prestaciones.	
Medios de contacto: Presentarse en Domicilio Llamar al teléfono Enviar al e-mail. Días y horario de atención	

Existen empresas que mandan hacer tarjetas y/o lonas para que con la lluvia y/o sol no se desgasten y duren más tiempo.

Lugares donde se puede realizar volanteo y/o posteo

- Postes de luz y/o de teléfono.
- Casetas telefónicas.
- En las estaciones del metro.
- Calles aledañas al domicilio de la empresa.
- En avenidas principales.
- En las Delegaciones, Ayuntamientos, Municipios.
- Paraderos de autobuses.
- Paradas de transporte colectivo.
- Centros comerciales.
- Parques.
- Mercados.
- Lecherías CONASUPO.
- Establecimientos Mercantiles (tortillerías, farmacias, tiendas, papelerías).
- Zonas industriales (Col. Vallejo, Xalostoc, Tlalnepantla, entre otras).
- Mercados sobre ruedas (tianguis).
- Lo más importante es buscar lugares donde la gente se reúna.

Reclutamiento móvil

Existen empresas que contratan el servicio de carros valla, estos carros de publicidad van por las colonias entregando volantes anunciando las vacantes (ver Figura 21)



Figura 21: Carro Valla

El hombre cartel también conocido como hombre valla, es parte de la publicidad exterior (ver Figura 22); consiste en personas movilizándose a pie, una valla publicitaria, exhibiendo en la parte posterior y frontal el anuncio de la vacante... Durante el recorrido el hombre valla (Hombre cartel) puede hacer

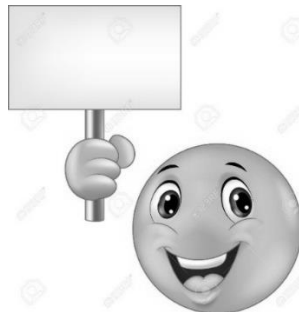


Figura 22: Hombre valla

Perifoneo

El perifoneo es un servicio utilizado por grandes cadenas comerciales, y normalmente es muy barato, se puede encontrar sin problema este servicio en cualquier localidad. El perifoneo es la difusión de sonido de manera ambulante, es la actividad de anunciar algo por medio de unos altoparlantes instalados sobre el toldo de un vehículo en circulación para ir recorriendo las calles de diferentes colonias.

El perifoneo es una fuente de reclutamiento muy efectiva cuando se tiene identificado a que grupo de candidatos va dirigidos, ejemplo si se necesita personal que el traslado sea corto de su domicilio a la empresa se puede recurrir al perifoneo en colonias aledañas al domicilio de la empresa.

El costo del perifoneo aproximadamente es de \$200 a \$500 pesos por hora, aparte se compra el grabado del anuncio, así mismo algunas empresas dan el plus de reparto de volanteo mientras recorren las calles y/o colocan lonas ambos lados del carro, para que el impacto sea mayor, y la gente al oír el anuncio y/o al estar en la calle vea la lona.

El equipo que se utilice debe transmitir el sonido con potencia pero de manera clara y entendible. El sistema de sonido no debe saturarse, tener ruido, o ser molesto para que los oyentes puedan recibir de manera efectiva el mensaje. También se necesita que una persona supervise que si se den los volantes y que se recorran las colonias que se acordaron. La estructura del anuncio es el mismo que el de la radio.

Prensa

La mayoría de las personas que están en búsqueda de empleo recurren al periódico el cual enlista una serie de anuncios de empleo. El periódico es una de las fuentes reclutamiento con mayor efectividad ya que se publica el anuncio y el tiempo de respuesta en que se presente el candidato es corto.

Lo más importante es conocer que periódico tiene más efectividad para la vacante que se va a publicar y que días. El costo va a variar dependiendo: el periódico, la cobertura (estatal, municipal y/o nacional), el tiraje, el tamaño del anuncio y el día que se va a publicar. Para ello se necesita hacer una cotización directamente con el periódico.

La mayoría de los periódicos se dividen en secciones:

- deportes , economía, aviso oportuno, política, espectáculos, arte o cultura, moda y belleza, finanzas

Las secciones dependen del periódico, por ejemplo, “El Financiero” y “El Economista”, sólo son periódicos que tratan de economía y “El Record” sólo trata deportes. Lo más importante es que la mayoría de los periódicos tienen la sección de aviso oportuno que está dividido en varias secciones: empleo, ventas (autos, bienes y raíces, objeto de cocina), entre otros.

El periódico esta dividió en columnas en primera plana es a 5 columnas y en páginas interiores es a 6 columnas. Para publicar un anuncio siempre se mide en columnas, en la sección de empleos una columna mide 3.90cm, el costo dependerá del tamaño del anuncio y en algunos periódicos se pone un límite de palabras.

El anuncio puede ser denominado:

- **Premium:** Este tipo de anuncio, es destacado, incluye imagen y además aparecerá en página de inicio en la parte superior central.
- **Destacado:** Este tipo de anuncio, es destacado, incluye imagen y además aparecerá en parte superior de la sección correspondiente.
- **Regular:** Este tipo de aviso cuenta con un encabezado, información descriptiva, imágenes y datos del anunciante, Este anuncio aparecerá en la sección (categoría) seleccionada por el anunciante.
- **Clasificado:** Este tipo de aviso es el básico todos los anuncios tienen la misma estructura (tamaño, color) son anuncios económicos que tienden a la misma estructura en forma de lista.

En la Figura 23 se ejemplifica la estructura de un anuncio de empleo en un periódico.

Nombre de la empresa, logo de la empresa	Tienda de ropa "Linda" solicita: <u>Vendedoras de piso</u>
Nombre del puesto: Que permita conocer las responsabilidades del empleo. (No poner ambigüedades)	Requisitos:
Requisitos: Edad, sexo, escolaridad. Conocimientos básicos y específicos. Actitudes y aptitudes.	Edad de 20 a 55 años
Ofrecimiento: Salario, Horario, Prestaciones.	Escolaridad: Secundaria
Medios de contacto: Presentarse en Domicilio Llamar al teléfono Enviar al e-mail. Días y horario de atención	Experiencia: mínima de 6 meses en atención a clientes y/o ventas
	Disponibilidad de rolar turnos.
	Ofrecemos:
	Sueldo competitivo
	Comisiones
	Bono por resultados
	Vales de despensa
	Prestaciones de ley
	Oportunidades de desarrollo
	Interesados presentarse de Lunes a Viernes de 8:00 a 16:00 hrs. en: Octavio Paz #3 Col. Aragón a dos cuerdas del metro Ecatepec. y/o llamar al 54543512



Figura 23: Estructura de anuncio de vacante en un periódico

A continuación en el Cuadro 7 se muestra una lista de periódicos que se ocupan para publicar vacantes:

Cuadro: 7 Periódicos

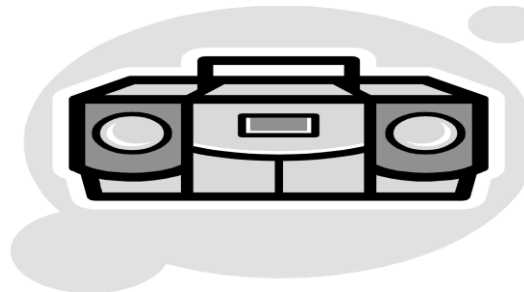
 <p>https://www.avisooportuno.mx/empleos Bucareli #8 Col. Centro Del. Cuauhtémoc, D.F. ventas@eluniversal.com.mx Tel. 57091313 ext. 5112, 5114</p>	<p>Los días domingo se tiene mayor éxito al publicar la oferta de empleo para que el día lunes lleguen los candidatos. Si la empresa tiene varias sucursales dentro de la República Mexicana, este periódico tiene cobertura nacional. Es funcional para puestos administrativos. Tales como: gerentes, auxiliares administrativos, secretarías, jefaturas, telemarketing, vendedores. Los días lunes se tiene mayor éxito al publicar la oferta de empleo.</p>
 <p>http://www.elgrafico.mx/tags/empleo Bucareli #8 Col. Centro Del. Cuauhtémoc, D.F.</p>	<p>Es funcional para puestos operativos. Ayudantes generales, costureras, limpieza, agentes de seguridad, montacarguistas.</p>
 <p>https://www.esto.com.mx/ Guillermo Prieto #7 Col. San Rafael E-mail: ecobos@oem.com.mx Tel. 55661511 55910866</p>	<p>Los días lunes se tiene mayor éxito al publicar la oferta de empleo. Es funcional para puestos operativos. Ayudantes generales, obreros, costureras, limpieza, agentes de seguridad, montacarguistas, para puestos de construcción, manufactura.</p>
 <p>https://www.publimetro.com.mx/mx/ Av. Insurgentes Sur 716 piso 10 Col. Del Valle.</p>	<p>El periódico “Publimetro” es una publicación gratuita para el público en general, el costo es para los anunciantes, el periódico se edita los días lunes, se entrega en diferentes avenidas principales y estaciones de metro. Es eficiente para vacantes a nivel operativo y administrativo.</p>

Radio

Las organizaciones están siempre en busca de acaparamiento de la atención de los medios para atraer a una audiencia. La publicidad por radio es una forma innovadora de llegar a miles, y a veces millones de oyentes y por lo tanto llega a una amplia audiencia.

La radio es una fuente de reclutamiento muy funcional para organizaciones que buscan personal a nivel masivo, porque tienen demasiadas vacantes y/o apertura de sucursales. Esta funcionalidad es muy alta por su cobertura ya que la radio llega a las personas cuando están en sus casas, en sus coches, mientras se encuentran en la Internet, y puede incluso llegar a ellos en un entorno público. No es una fuente de reclutamiento muy utilizada por su costo pero organizaciones grandes la recuperan.

El costo por anunciar una oferta de empleo en la radio dependerá de la estación (frecuencia), el horario, la duración. En México no existe una bolsa de trabajo gratuita por radio, todos los anuncios tienen un costo.



La mayoría de los anuncios tienen el formato de cuña que es un anuncio de corta duración (máximo 60 segundos) que se emite a lo largo de la programación.

La gran ventaja si la organización tiene sucursales en diferentes Estados de la Republica se puede buscar la estación local para anunciar ofertas de trabajo.

En el Cuadro 8 se ejemplifica la estructura de anuncio de empleo en radio.

Cuadro 8: Estructura de anuncio de empleo en radio

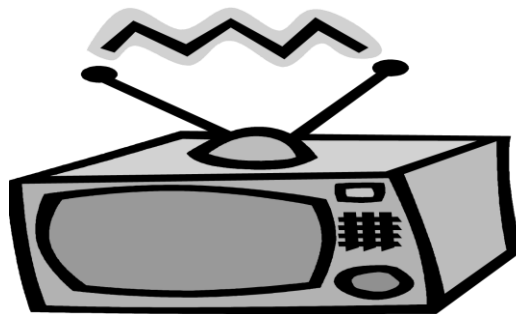
Nombre de la empresa que solicita.	“El búho” agencia de seguros de vida, solicita.
Nombre de la vacante	Ejecutivo de Cuenta
Requisitos Básicos: edad, sexo, escolaridad	Edad de 20 a 35 años, Escolaridad: preparatoria Excelente presentación
Medios de contacto: domicilio y/o teléfono	Presentarse en: Octavio Paz #8 Col. Centro Del. Cuauhtémoc o llamar al 0180012356

Una de las propuestas es que en Radio UNAM con la frecuencia 860 am-96.1fm se montara una bolsa de trabajo como un espacio de programación, ya que esta estación de radio da a conocer eventos culturales e investigaciones, sería muy funcional que la bolsa de trabajo diera a conocer ofertas de empleo para puestos ejecutivos y mandos medios para los egresados de dicha institución educativa.

Televisión

Un comercial de televisión es un soporte audiovisual de corta duración utilizado por la publicidad para transmitir sus mensajes a una audiencia a través de la televisión. Su duración se encuentra usualmente entre los 10 y los 60 segundos. Cuando se trata de ejecutar campañas de publicidad en televisión, hay dos principales gastos la producción y la postproducción; el primero es el costo de producción de la campaña publicitaria de televisión, e incluye tanto la elaboración de todo el elenco y equipo y/o contratar a una agencia de publicidad. Y la postproducción es el pago para obtener el acabado anuncio desempeñado en la televisión.

Esta fuente de reclutamiento es costosa aproximadamente el elaborar un comercial tiene el costo 16,000 USD aparte el costo de la postproducción. Es por ello que no se ha explorado y explotado.



Pero existen programas televisivos en los que anuncian ofertas de empleo (ver Figura 24)



El noticiero Hechos Meridianos por el canal 13 de televisión abierta con el horario de 15:00 a 16:00 hrs. Los días lunes tienen una sección que se llama bolsa de trabajo en la cual se emiten anuncios de ofertas de empleo en general. Para anunciarse se debe de pedir informes al e-mail hechosmeridiano@tvazteca.com.mx

<http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/finanzas/144333/-sin-empleo--consulta-la-bolsa-de-trabajo>

Figura 24: Ejemplo de bolsa de empleo por televisión

Las propuestas son las siguientes:

- El canal 20 de la televisión, es un canal cultural, auspiciado por la UNAM se puede anunciar ofertas de empleo en su programación.
- En la mayoría de los comerciales en la parte de abajo siempre sale un slogan “come verduras y frutas” “consulte a su médico”, si la empresa emite un anuncio de producto y/o servicio se puede poner una slogan que diga “únete a nuestro equipo, comunícate al teléfono...” “En búsqueda de personal, comunícate al teléfono...”
- Aumentar las secciones de bolsa de trabajo en diferentes programas televisivos.

Pantallas electrónicas

Es un servicio utilizado por empresas pequeñas y medianas, el servicio normalmente es muy barato, se puede encontrar sin problema en cualquier localidad.

Las pantallas electrónicas es la difusión de imagen de manera ambulante, es la actividad de anunciar algo por medio de pantallas instaladas sobre edificios que están en avenidas principales.

La pantalla electrónica es una fuente de reclutamiento muy efectiva porque está dirigida al público en general y/o se tiene identificado a que grupo de candidatos va dirigido, ejemplo: en la Glorieta de Insurgentes de la Ciudad de México está instalada una pantalla electrónica la cual emite anuncios de producto, servicios y/o empleo (ver Figura 25).



Figura 25: Ejemplo de anuncio de vacantes por medio de pantallas electronicas

Bolsa de trabajo on-line

Para hacer uso de la bolsa de empleo on-line es necesario saber si tiene algún costo la publicación de las ofertas de empleo, si así fuera, es necesario realizar un presupuesto el cual se tendría que someter a comité de autorización por alguna persona en especial. Si la bolsa de empleo on-line es gratis no se tiene ningún problema para poder acceder.



Figura 26: Reclutadora buscando candidatos

Para registrarse en las diferentes bolsas de empleo on-line, solicitaran algunos de los siguientes datos:

Datos de ingreso:

- e-mail: correo electrónico al cual los candidatos mandaran su solicitud de empleo.
- Contraseña: es necesaria para evitar que gente extraña use la cuenta.

Datos de la empresa:

- Registro Federal de Contribuyentes: Es necesario para identificar la empresa.
- Nombre comercial de la empresa.

- Dirección: Lugar donde la gente se va a presentar a la petición de empleo, es necesario no tener errores y ser claros en que Colonia, Estado, Ciudad, si encuentra alguna referencia muy conocida ponerla. Ejemplo: “a 2 cuadras del metro Insurgentes”.

Datos del contacto:

- Nombre completo: Persona responsable que va atender la solicitud de empleo.
- Cargo/ Puesto: Funciones a realizar.
- Teléfono contacto: En ocasiones se pide con la lada, poner el número de extensión.

Al registrarse en algunas bolsas de trabajo on-line la mayoría ofrecen los siguientes servicios:

- Registrar en forma gratuita o con algún costo la empresa o negocio para publicar ofertas de empleo, buscar y contactar candidatos.
- Contar con una página personalizada con el nombre o razón social de la empresa o negocio, donde podrá actualizar los datos de la empresa, administrar el estatus de las ofertas de empleo y llevar el seguimiento de los candidatos potenciales para cubrir las vacantes.
- Tener acceso a perfiles de candidatos a través de las distintas opciones de búsqueda con que cuenta la base de currículums. Establecer contacto con los candidatos potenciales a través de los medios que éstos indiquen (teléfono. correo electrónico).
- Crear y mantener una lista actualizada de todos los candidatos de empleo que sean del interés de la empresa.

Después del registro en la bolsa on-line se puede publicar el anuncio de empleo.

A continuación en la Figura 27 se ejemplifica la estructura de un anuncio de empleo en una bolsa de trabajo online:

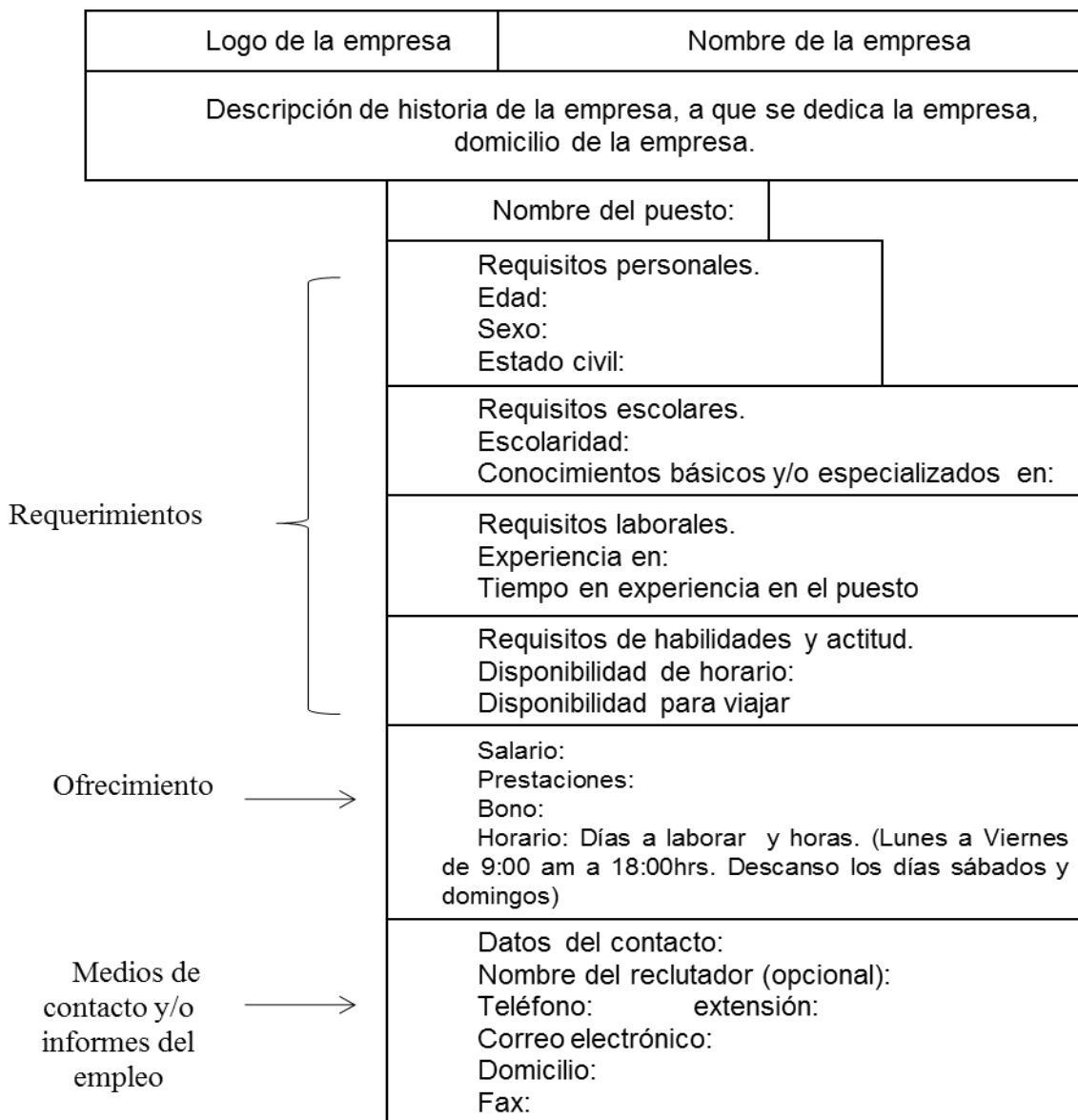


Figura 27. Estructura de anuncio en bolsa de empleo on-line

A continuación en el Cuadro 9 se presentan bolsas de empleo on-line.

Cuadro 9: Bolsas on-line

 <p>https://www.computrabajo.com.mx/</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los puestos y niveles. La publicación de vacantes es gratuita, para tener acceso a la base de currículums se realiza un pago de correspondiente.</p>
 <p>https://www.talenteca.com/</p>	<p>La publicación de vacantes es gratuita, para tener acceso a la base de currículums se realiza un pago de correspondiente.</p>
 <p>http://www.bolsatecnologica.com/</p>	<p>Bolsa de trabajo especializada en Tecnología de información. Para puestos: Diseñador de páginas web, Analista de desarrollo Java, Asesor de información, Analista de SAP, Programadores, Asesor de base de datos.</p>
 <p>https://www.occ.com.mx/</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los puestos y niveles. La publicación de vacantes y el acceso a la base de currículums tiene un costo. El plus que tiene, es que al dar de alta la vacante inmediatamente se envía currícula de posibles candidatos potenciales, el reclutador mantiene contacto con estos candidatos por vía telefónica. El candidato puede mandar un mensaje de texto (SMS) al 62226 con la palabra OCCEMPLEO y las palabras claves de búsqueda y recibirá vacantes disponibles.</p>

 <p>PORTAL DEL EMPLEO www.empleo.gob.mx</p>	<p>Bolsa de trabajo general, se puede publicar ofertas de trabajo de todos los niveles y al interior de la República Mexicana.</p> <p>La página fue creada por el gobierno federal para incremento de gente empleada.</p> <p>La publicación de vacantes y el acceso a la base de currículums es gratuita. Para que se publique la oferta de empleo es necesario estipular el salario.</p>
 <p>www.empleos maquila.com</p>	<p>El portal de Recursos Humanos para la industria maquiladora, que puede solicitar puesto de: control de calidad, supervisor de producción, costureras, ayudantes generales, montacarguistas e ingenieros en diferentes áreas. La publicación ilimitada de ofertas de trabajo y acceso a la base de currículums tiene un costo.</p>
 <p>www.monster.com.mx</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los niveles. La publicación de vacantes y el acceso a la base de currículums tiene un costo. En ocasiones por oferta y para que el empleador conozca los servicios la primera publicación es gratuita.</p>
 <p>El mejor enlace entre Profesionistas y Empresas</p> <p>www.lucas5.com.mx</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los perfiles. Su especialidad son ofertas de empleos de puestos ejecutivos: Director general, gerentes, coordinadores. La publicación ilimitada de vacantes y el acceso a la base de currículums tiene un costo.</p>

 <p>www.zonajobs.com.mx</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los niveles. La publicación de vacantes y el acceso a la base de currículums son sin ningún costo.</p>
 <p>www.bolsamexicanadetrabajo.com</p>	<p>Se puede publicar ofertas de trabajo de todos los niveles y puestos.</p>
 <p>www.espacios.com</p>	<p>Es sólo para el ámbito de la construcción, puestos como: albañiles, electricistas, ingenieros civiles, arquitectos.</p>
 <p>www.empleosdemexico.com</p>	<p>Bolsa de empleo en general, la publicación ilimitada de ofertas de trabajo, es gratis pero el acceso a la base de currículums tiene un costo.</p>

 <p>www.acciontrabajo.com.mx</p>	<p>Bolsa de trabajo en general, la publicación gratuita de ofertas de empleo, para tener acceso a la base de currículums tiene un costo.</p>
 <p>www.tiwy.com/bolsa_detrabajo/mexico.com.mx</p>	<p>Publica listados de ofertas y pedidos recientes, al estilo de clasificados. La publicación de avisos es gratuito.</p>
 <p>www.bumeram.com.mx</p>	<p>Bolsa de empleo en general, especializada en puesto a nivel gerencial y de dirección.</p> <p>La publicación ilimitada de ofertas de trabajo, el acceso a la base de currículums tiene un costo.</p>
 <p>https://www.bolsadetrabajo.com/</p>	<p>Bolsa de empleo en general, se publican ofertas de empleo del gobierno, de instituciones no lucrativas. La publicación ilimitada de ofertas de trabajo es gratuita pero no se tiene acceso a la base de currículums.</p>
 <p>www.univerdia.com.mx</p>	<p>Bolsa de empleo especializada en estudiantes universitarios, ofertas de empleo de medio tiempo, para prácticas profesionales o servicio social. La publicación ilimitada de ofertas de trabajo es gratuita pero no se tiene acceso a la base de currículums.</p>



No te olvides de escribir en una libreta: nombre de usuario y la contraseña de cada bolsa on-line

Página web de la empresa

Una página web, también conocida como página de Internet, es un documento adaptado para la Web (internet).

Existen varios objetivos para diseñar una página web:

- Proveer a clientes la información acerca de sus productos y servicios, y actualizarla a medida que se van desarrollando nuevos aspectos de ellos.
- Evaluar a sus clientes actuales y desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Mediante encuestas publicadas dentro de su página Web, puede obtener una respuesta de sus clientes actuales, y así conocer y abordar mejor las inquietudes y sugerencias respecto al servicio que están recibiendo de su empresa.
- Igualmente, puede mostrar nuevos productos e ideas y conseguir la opinión de los visitantes de su página, que son a la vez sus clientes potenciales. De esta manera, puede crear una base de datos de clientes (actuales y potenciales) para luego enviarle nuevas informaciones a través de correos electrónico a sus redes sociales.
- Otorgar información detallada y específica acerca de sus productos (manuales de instrucción) y de los procesos de comercialización (adquisición y compra) de los mismos. Si su público desea saber más sobre la empresa, la página web es el mejor vehículo para hacerle llegar la información.

En la actualidad también un objetivo de una página web es reclutar personal, se realiza un hipervínculo dentro de esta página con el nombre bolsa de trabajo o en su defecto únete al equipo, en este hipervínculo se proporciona la información sobre puestos vacantes de la empresa, ejemplo de bolsa de trabajo por medio de la página de la empresa:

Cualquier persona que acceda a la página web de la empresa puede observar que existe vacantes y/o que se puede unir al equipo de trabajo.

En la Figura 28 se ejemplifica una página web que tiene un hipervínculo en bolsa de trabajo.

Banco
Patito



Presentación
Quienes somos
Nuestra Historia
Red de Agencias
Productos y Servicios
Trabaja con nosotros
Testimonios de clientes



Nuestros planes de expansión y crecimiento nos permiten ofrecer oportunidades para incorporarte a este gran equipo de trabajo, en el que han encontrado las personas con capacidad y voluntad una próspera vía de desarrollo personal y profesional.

Puedes descargar el formato de solicitud de oportunidad laboral **aquí** y enviarlo luego a bolsa@bancopatito.com.mx

También puedes enviar tu CV a bolsa@bancopatito.com.mx lo que te permitirá participar en cualquier puesto vacante que tengamos

Gracias por tu interés!!!

Acceso al sistema de evaluación en línea **aquí**. (La información que proporcionas es confidencial y de uso exclusivo de Banco Patito)

Figura 28: Ejemplo de hipervínculo en página web de la empresa

Redes sociales

Las redes sociales en Internet han ganado su lugar de una manera vertiginosa convirtiéndose en promisorios negocios para empresas y sobretodo en lugares para encuentros humanos.

Para comprender un poco este fenómeno en crecimiento. Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.



En las redes sociales en Internet se tiene la posibilidad de interactuar con otras personas aunque no las conozcamos, el sistema es abierto y se va construyendo obviamente con lo que cada suscripto a la red aporta, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo. La red no es lo mismo si uno de sus miembros deja de ser parte.

Intervenir en una red social empieza por hallar allí otros con quienes compartir intereses, preocupaciones o necesidades y aunque no sucediera más que eso, eso mismo ya es mucho porque rompe el aislamiento que suele aquejar a la gran mayoría de las personas, lo cual suele manifestarse en retraimiento y otras veces en excesiva vida social sin afectos comprometidos.

Las herramientas que proporcionan en general las redes sociales en Internet son:

- Actualización automática de la libreta de direcciones.
- Perfiles visibles.
- Capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación y otras maneras de conexión social en línea.

En la actualidad por medio de las redes sociales en internet se puede reclutar personal, tal es el caso de la red social Viadeo.com en la cual se puede anunciar ofertas de empleo, es importante mencionar que al anunciar una oferta de empleo y al enviar el currículum a cualquier medio de contacto se puede filtrar información. Asimismo, es necesario buscar redes sociales que tengan el objetivo de reclutar personal y no otro como buscar pareja. Muchas empresas no es de su gusto que el reclutador busque personal por esta fuente de reclutamiento dado a que se tiene que estar mucho tiempo en la computadora y se puede desviar del objetivo y se encubra para chatear.

A continuación se mencionan algunas redes sociales profesionales (ver Cuadro 10).

Cuadro 10: Redes sociales profesionales

 <p>www.linkedin.com</p> <p>Se puede anunciar vacantes a nivel dirección. La red social tiene un costo para la empresa</p>	<p>LinkedIn es una comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas en un verdadero currículum laboral, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados. Es considerada la mayor red profesional.</p>
 <p>www.neurona.com</p> <p>Se puede anunciar vacantes a cualquier nivel.</p>	<p>Viadeo es una red social profesional, propone diferentes herramientas que acompañan tanto a las consultorías de selección como a los profesionales de reclutamiento, en la búsqueda de perfiles calificados.</p>
 <p>www.facebook.com.mx</p>	<p>Es una red social totalmente gratuita se puede publicar vacantes a cualquier nivel. Se puede publicar vacantes y se comparte la publicación con diferentes amigos. Pertener a diferentes grupos de opinión.</p>
 <p>www.twitter.com</p> <p>Es una red social se puede publicar vacantes de cualquier nivel.</p>	<p>Es una red social en línea que permite a los usuarios enviar y leer mensajes cortos de 140 caracteres llamados “tweets”. Los usuarios registrados pueden leer y publicar tweets, pero los que no están registrados sólo pueden leerlos.</p>
 <p>https://www.xing.com/es</p>	<p>Es una red social de ámbito profesional. También se denomina plataforma de networking online, ya que su principal utilidad es la de gestionar contactos y establecer nuevas conexiones entre profesionales de cualquier sector.</p>

En Facebook se puede anunciar vacantes por medio de grupos de opinión, existen grupos de intercambio.

Grupo de Reclutamiento y Selección. <https://www.facebook.com/groups/678163575545032/>

Grupo buscas y ofrees empleo cdmx: <https://www.facebook.com/groups/141607949374219/>



Figura 29: Publicación de vacantes en grupo de reclutamiento por Facebook

Puedes pedir a tus contactos que compartan la publicación.

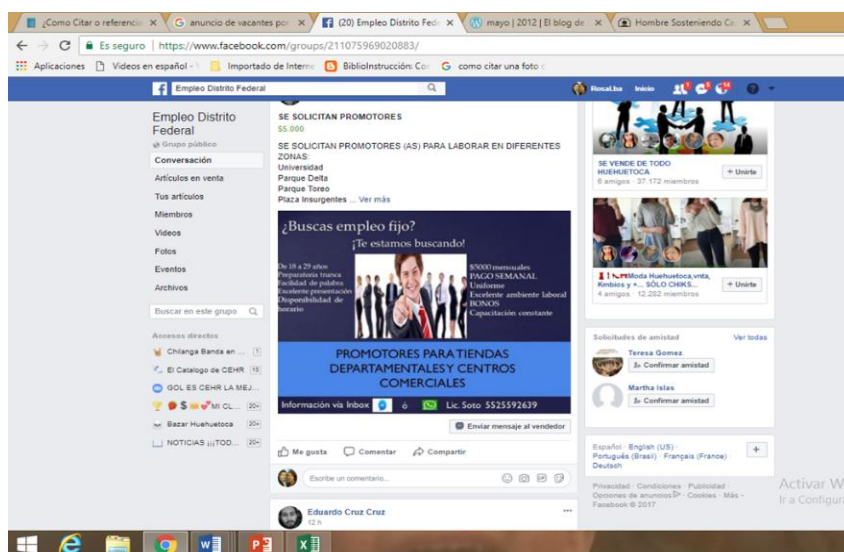


Figura 30. Anuncio de vacantes por medio de Facebook



Feria de empleo virtual

La modalidad virtual brinda ventajas al empleador, ya que no es necesario trasladarse a la empresa. Para participar en este tipo de eventos se acuerda un día para que desde una computadora que cuente con Internet se ingrese a la dirección web de la feria de empleo virtual, el candidato puede consultar cuantas veces quiera las vacantes que ofrecen las empresas y enviar su currículum a los destinatarios de su interés sólo con teclear.

Participar en las Ferias de Empleo virtuales:

- Es importante consultar la programación de eventos que se publica cada mes en el Portal del Empleo y en las páginas web de los diferentes outsourcing.
- Posteriormente, registrar la participación mediante internet para que se otorguen la clave de usuario y contraseña que se utilizará para navegar en el Portal.
- Enviar el perfil de las diferentes vacantes.
- Mandar un registro al término de la feria virtual de las personas captadas.

Cuadro 11: Ferias virtuales



 <p>http://ferias.empleo.gob.mx/content/common/Ferias_Virtuales.jsf</p>	<p>Se realizan cada 2 meses, durante 2 días, es gratuita y se puede anunciar cualquier vacante.</p>
 <p>www.bumeram.com.mx</p>	<p>Se realiza dos veces al año se anuncian vacante nivel mandos medios</p>

Boletín

Si la vacante es muy especializada se puede hacer uso del boletín como fuente de reclutamiento, el boletín es un medio impreso que la empresa utiliza para reclutar personal pero se necesita estar registrado en alguna cámara y/o asociación para poder anunciar las ofertas y que los candidatos igualmente estén registrados en dichas dependencias.

No es una fuente de reclutamiento muy utilizada por el costo tanto para la empresa como para el candidato, ya que tiene un costo anunciar la oferta y el costo del boletín. Lo que se puede realizar es sólo costear el boletín y el reclutador ponerse en contacto con el candidato.

Cuadro 12: Boletines para publicar vacantes

 <p style="text-align: center;">AMERICAN CHAMBER MEXICO</p> <p style="text-align: center;">www.amcham.com.mx</p>	<p>Para poder tener acceso al boletín necesariamente se tiene que estar registrado. Tanto el candidato como la empresa deben pagar por tener acceso.</p> <p style="text-align: center;">Se puede reclutar personal para puestos ejecutivos y directivos.</p>
 <p style="text-align: center;">www.listas.net</p>	<p>Una vez al mes proporcionan por e-mail un listado de gente que busca empleo desde cualquier nivel de puesto. Se necesita registrarse de forma gratuita y al final de 30 días enviar información de contrataciones. No se anuncian ofertas de empleo solamente es el listado de gente.</p>

Grupos de intercambio

Lo conforman los responsables de realizar las funciones inherentes al reclutamiento de personal de diferentes empresas, ya sean públicas o privadas se reúnen una vez al mes, en diferentes empresas, con el propósito de intercambiar de manera eficaz, confiable y oportuna la cartera interna de personal.



Dentro del grupo de intercambio se nombra un coordinador y/o responsable quien durante un año tiene la responsabilidad de dar a conocer las políticas y normas que serán necesarias para pertenecer al grupo de intercambio, asimismo, cada empresa que se une al grupo una vez al año será la empresa anfitriona.

Para ingresar se requiere:

- Presentar currículum vitae de la empresa, que contenga los siguientes datos: razón social, domicilio, giro de la empresa, número de empleados, puestos de mayor auge de la empresa, nombre del responsable del área de reclutamiento.
- La empresa que desee incorporarse al grupo de intercambio tiene que tener afinidades con las otras empresas, esto puede ser por: zona geográfica, mismas vacantes o similitud en perfil de puestos.

- Debe de contar con una sala de juntas o lugar amplio dentro de la empresa para recibir una vez al año como anfitrión a las demás empresas, con ello lleva la responsabilidad de proporcionar bebidas, alimentos o en todo caso algún aperitivo. La recaudación para los alimentos se hace mediante una cantidad aproximadamente de \$15 a \$30 pesos por cada responsable.
- La empresa anfitriona deberá establecer una agenda de la sesión que no rebase en tiempo máximo las dos horas en total para la realización de las actividades propias de la reunión. En las sesiones podrá presentarse un tema de interés general para los integrantes del Grupo, con previo aviso y autorización del mismo.
- Cada vez que se reúnen todos los representantes de las empresas deben de llevar copias de la cartera interna de su personal que consideren viables y el perfil de las vacantes, estas copias deben de otorgarse una a cada representante.

Los campos obligatorios para vacantes que deben presentarse son los siguientes:

- Nombre o logotipo de la empresa, representante o nombre del reclutador, teléfono, fax, E-mail y dirección en cada hoja de manera legible.
- Nombre del puesto solicitado, número de plazas disponibles, nivel de escolaridad, experiencia requerida, conocimientos específicos o actividades a realizar, dominio de idiomas, sexo, nivel de sueldo, zona de trabajo y observaciones generales.

Para cartera interna que deben presentarse son los siguientes:

- Nombre de la persona, edad, sexo, escolaridad, teléfono, E-mail, puesto solicitado, nivel de sueldo y observaciones generales, zona de la ciudad y dominio de idiomas (este dato se puede anotar en el apartado de Observaciones generales).
- Se entrega un reporte estadístico mensual de las contrataciones hechas a través del grupo de intercambio, a fin de medir la productividad y efectividad de la fuente.
- Es muy importante revisar la cartera interna para poder proporcionar bien los datos personales de los candidatos.

Es una fuente muy eficaz pero hay veces que al mismo candidato le llaman varias empresas por lo que el candidato no acude a otras entrevistas.

Cuadro 13: Grupos de intercambio



 <p>Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.</p> <p>https://www.amedirh.com.mx/</p>	<p>Se realizan juntas de intercambio de personal la última semana del mes. Los grupos son divididos por zona: centro, Vallejo, sur, norte y Santa Fe, para participar en el grupo es por medio de invitación de algún participante del grupo. Se anuncian todo tipo de vacantes a cualquier nivel.</p>
 <p>www.empleo.gob.mx</p>	<p>En todas las Unidades Delegacionales de Servicio de Empleo realizan juntas de intercambio es necesario para participar dirigirse a la unidad más cercana al domicilio de la empresa y pedir informes que día se realiza.</p>



Figura 31: Ejemplo de un grupo de intercambio de cartera virtual

<https://www.facebook.com/groups/264749183629893/>



Figura 32: En Viadeo.com se realizan intercambio de cartera de diferentes perfiles.

<http://mx.viadeo.com/es/groups/?containerId=002dx835dl26pkn>

Personal de la competencia (pirateo de personal)

Con la existencia de la escasez en el mercado se ha conducido a un pirateo de personal (quitando personal a otra empresa mediante mejor oferta de sueldo y/o prestaciones) esto en un lenguaje coloquial.

Lo que se realiza es contactar al candidato y darle a conocer la propuesta, esto se ejecuta para vacantes de nivel estratégico. Se acude a candidatos que se encuentran laborando en empresas que son la competencia, es muy importante mencionar que el problema recae en la ética del reclutador y del candidato.

En la actualidad se contrata un head hunter para realizar dicho procedimiento, el término head hunter significa, literalmente, cazador de cabezas; metafóricamente, cazador de talentos, o sea, alguien que se ocupa de buscar a la persona más adecuada para cubrir un cargo vacante, el head hunter realiza el siguiente proceso:

- Investiga profundamente el mercado e identifica empresas con candidatos potenciales interesantes y adecuados a la posición.
- Identifica dentro de esas empresas a los candidatos con alto potencial y establecen la estrategia de acercamiento.
- En base a las entrevistas realizadas selecciona a los candidatos finalistas.
- Coaching al cliente en proceso de selección – verificación de referencias.
- Negociación y cierre con candidato.
- Controla el proceso de renuncia e ingreso del candidato a la empresa del cliente.

WhatsApp

WhatsApp es una aplicación de chat para teléfonos móviles de última generación. Permite el envío de mensajes de texto a través de sus usuarios. Su funcionamiento es idéntico al de los programas de mensajería instantánea para ordenador más comunes. La identificación de cada usuario es su número de teléfono móvil. Basta con saber el número de alguien para tenerlo en la lista de contactos. Es imprescindible que, tanto el emisor como el destinatario, tengan instalada esta aplicación en su teléfono. Para poder usar WhatsApp hay que contratar un servicio de internet móvil. Los mensajes son enviados a través de la red hasta el teléfono de destino.

- Sirve de medio de contacto con los candidatos.
- Puedes enviar un mensaje (imagen) con alguna plantilla anunciando las vacantes.
- Pedir a tus diferentes contactos que compartan la vacante.
- Apoyo con otros reclutadores.
- Realizar grupos de intercambio de cartera con otros reclutadores.
- Realizar videollamadas con candidatos y/o colegas.

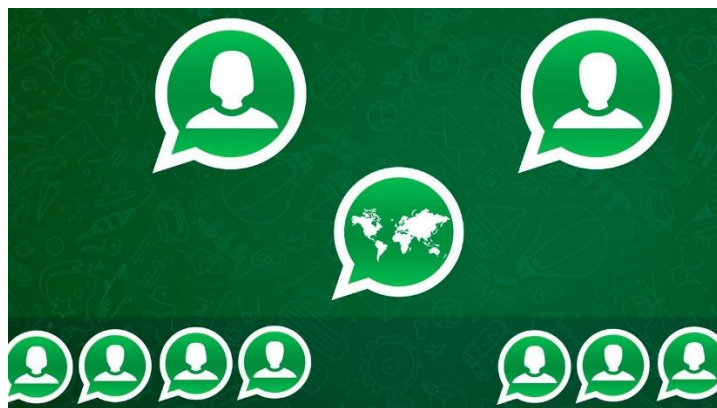


Figura 33: WhatsApp

Sugerencias

Evaluación de las fuentes de reclutamiento: realizar la evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para saber la efectividad de las diferentes fuentes y cuál es la fuente que capta más personal. Para ello se puede hacer un conteo de cuántos currículms y/o solicitud de empleo proporciona cada fuente. Preguntándole al candidato ¿Cómo se enteró del empleo? (ver Figura 34)

Vacante: mensajero

Fuente de reclutamiento	# Currículos	# Candidatos potenciales	#Candidatos proceso de selección
Volanteo	12	3	1
Prensa	54	2	3
Grupo de intercambio	5	3	0

Figura 34: Evaluación de las Fuentes de reclutamiento utilizadas para el puesto de mensajero

Situación del mercado de trabajo: Es importante estar actualizado en salarios y prestaciones, las cuales serán de apoyo al reclutar talento, para ello puedes revisar otros anuncios de otras empresas que estén postulando la misma vacante.

Las características del puesto de trabajo ofrecido: constituyen uno de los factores de mayor influencia en el proceso de reclutamiento, aunque no se puede modificar todas las características de la vacante, se puede volver más atractivas como es el horario, los días de descanso, las prestaciones, el ambiente laboral, entre otros.

Asimismo, se presentan diferentes aplicaciones como apoyo para diseñar anuncios de vacantes:

- CANVA https://www.canva.com/es_mx/
- GENIALLY <https://www.genial.ly/es>
- POWTOWN:
- <https://www.powtoon.com/online-presentation/eN23Y0b4iUx/espanol/?mode=Movie>
- TEXGRAM
- <http://computerhoy.com/paso-a-paso/apps/crea-comparte-textos-originales-app-textgram-7741>

Anunciar la vacante en varias fuentes con sinónimos ejemplo: operador telefónico, ejecutivo call center, ejecutivo telefónico, telemarketing, atención telefónica, asesores telefónicos.

Reclutador: Tener siempre una buena presentación, incrementar las redes sociales, dar una buena imagen de la empresa, ser servicial y respetuoso con todos los candidatos.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que la mayoría de los reclutadores son mujeres y tienen una formación profesional en la Licenciatura de Psicología. Asimismo, se encontró que la función de atracción del talento la realiza el departamento Recursos Humanos, así como lo menciona Grados (2013).

La mayoría de los reclutadores definen a las Fuentes de Reclutamiento como herramientas, medios y lugares que se utilizan para proporcionar candidatos a la empresa. Con ello se confirma lo que Grados (2013) y Arias (1996) mencionan que los medios de reclutamiento son aquellos medios de difusión que el psicólogo/reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante y son capaces de transmitir información.

Se observó que las Fuentes de reclutamiento más empleadas son: bolsa de trabajo on-line, redes sociales, bolsas de trabajo delegaciones, intercambio de cartera y ferias de empleo.

Considerando las aportaciones de Reyes (1996) y Alcaide (1996) que mencionan que se debe realizar un plan de trabajo para definir la estrategia del reclutamiento: ampliar la cobertura geográfica, la utilización de un número mayor de Fuentes de Reclutamiento para conectar la población potencial, hacer uso más intensivo de éstas. Lo que encontramos fue que uno de cada diez reclutadores realiza un plan estratégico, se observa que la principal estrategia es ir a buscar al candidato, proporcionarle facilidades para que el buscador de empleo conozca la vacante, apoyarlo con transporte, copias y apoyo económico.

De igual modo en la actualidad ni la radio, televisión y sindicatos son fuentes de reclutamiento utilizadas por los participantes, el 100% menciona NO utilizarlas. Asimismo, se encontró que los periódicos y boletines como fuentes de reclutamiento han sido menos utilizados como lo menciona Pérez (2017) los medios impresos han dejado de ser una fuente de reclutamiento efectiva por su costo económico y ecológico.

La mayoría de los reclutadores emplean redes sociales (Facebook, LinkedIn y Twitter) y bolsas de trabajo on-line, para llevar a cabo la atracción del talento humano, como lo menciona Unique (Díaz-Llauró, 2011 citado en Rentería 2012), la Asociación Mexicana de Internet, (2013), Tendencias de reclutamiento en México: LinkedIn (2016).

La mayoría de los reclutadores consideran que la fuente de reclutamiento más efectiva y eficaz es la bolsa online OCC Mundial porque tiene una base amplia de currículum, y el acceso a esta información es muy rápida y estructurada. Como lo menciona Pérez (2017) conforme las tecnologías han avanzado, su dependencia y aprovechamiento han ido en aumento, por lo que la búsqueda de empleo en tiempos modernos se realiza exclusivamente por medios digitales y electrónicos.

La mayoría de los reclutadores considera que el mayor problema para encontrar candidatos es que el candidato no cubre el perfil, las fuentes de reclutamiento cobran demasiado, son muchos los reclutadores buscando personal, la empresa no da el suficiente apoyo para buscar nuevas alternativas. Por parte de las empresas, los salarios son bajos, no tienen bien especificado el perfil a buscar. Así como lo mencionó Alcaide (1996) existen factores que influyen en la efectividad del proceso de reclutamiento. Asimismo, menciona que existen estrategias para mejorarlo, realizar un plan estratégico por parte del reclutador, revisar el perfil, que fuente de reclutamiento es más

efectiva para ciertos puestos, modificar los atractivos del puesto de trabajo y evaluar el costo del proceso, dejar atrás la forma rutinaria y mecánica con el que se aplica.

En la elaboración del catálogo de fuentes de reclutamiento los resultados obtenidos son que hay demasiadas estrategias para atraer el talento humano a las organizaciones, el avance tecnológico ha cambiado la forma de anunciar las vacantes, encontramos que hoy en día se realizan por medios electrónicos y digitales. Esto no significa que se deban de rechazar las demás fuentes de reclutamiento y utilizar exclusivamente los medios electrónicos y digitales, sino que se debe realizar estrategias en conjunto con todas las posibles fuentes de reclutamiento y apoyar unas con otras, como lo menciona Manpower (2016) generar conexiones que permitan que las empresas y el talento disponible se encuentren.

Para finalizar, encontramos que la mayoría de los reclutadores encuestados no generan estrategias para la búsqueda del talento, emplean fuentes de reclutamiento repetitivas y populares: tradicionales y digitales, no cuentan con las competencias necesarias como lo menciona Hoogvelt (2011) y Hawk (1968).

CONCLUSIONES

Se cumplió satisfactoriamente el objetivo de este trabajo, al elaborar un catálogo de fuentes de reclutamiento externo para dotar de información al reclutador. Esta idea nació durante nuestro ejercicio profesional, donde pudimos detectar que las organizaciones en las cuales habíamos trabajado no le daban la importancia vital al proceso, en específico a las fuentes de reclutamiento, tenían información muy delimitada, es decir, no mencionaban cómo se puede acceder a las fuentes, que estrategias se podían hacer para llegar a ellas, no mencionaban las funciones que desarrolla el reclutador.

¿Por qué es importante el proceso de reclutamiento? porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización, permite determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir y por último, aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección.

Para poder realizar este trabajo se llevó a cabo una investigación teórica y práctica. Primero se revisaron los aspectos más relevantes del proceso y así poder sentar la base teórica. Después se conoció y se identificó cuáles son las fuentes de reclutamiento más empleadas. Posteriormente se elaboró el catálogo en donde se unifica la información y se enriquece con la información emitida por los reclutadores.

La tendencia de hoy es postular las vacantes en medios electrónicos: bolsas on-line y redes sociales, sin necesidad que el buscador de empleo de forma presencial, deje su currículum hasta la organización. Asimismo, se siguen empleando las fuentes de reclutamiento tradicionales:

posteo, manteo, volanteo, intercambio de cartera, ferias de empleo. En la propuesta del catálogo se presentan estrategias para captar el talento desde la forma tradicional (posteo, volanteo, prensa), digital y electrónica, recordemos que entre mayor sea la difusión de las vacantes, se logrará el objetivo de atraer el talento a las organizaciones.

Retomando lo anterior el proceso de reclutamiento de manera tradicional siguen teniendo una alta aplicación; sin embargo ante el avance tecnológico, lo que se ha modificado e incrementado son los Medios de Reclutamiento, en la actualidad anunciar las vacantes en medios digitales y electrónicos se realiza con el objetivo de que se haga masivo, se viralicen, lo más importante es mantener contacto personalizado y rápido con los candidatos. Los reclutadores pueden enviar ubicación de las oficinas para que los candidatos lleguen a entrevista. Pueden ser fuentes de apoyo con otros reclutadores.

Asimismo, lo que se puede observar con las megatendencias es que los medios impresos han dejado de ser una fuente efectiva al ser costosa de forma económica y ecológica, como se mencionó con anterioridad el candidato manda su currículum por algún medio electrónico. Los candidatos también valoran cada día las organizaciones que tienen visión y valores ecológicos, ya que se considera que sí buscan el bienestar para el planeta, también lo harán para sus empleados, sin lugar a duda por sí misma la organización es una Fuente de Reclutamiento.

Al revisar diferentes Fuentes y medios de reclutamiento observamos que la diferencia al anunciar la vacante desde un enfoque tradicional, se basa en las características físicas, personales, escolares, conocimientos y experiencias, el objetivo desde éste enfoque es buscar candidatos para

ocupar puestos vacantes, mientras que con el enfoque de Gestión del Talento Humano se buscan socios, talento para el éxito de la organización.

La participación del psicólogo en el proceso de reclutamiento, es una actividad que ha venido asignando a los egresados de la carrera de psicología, concluimos que él es el indicado para proveer del talento humano para cubrir las necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles para lograr una interacción individuo-organización, desde, diseñando e implementado estrategias de gestión del talento que apunten a atraer, retener y motivar a la mejor fuerza laboral posible, generando canales que permitan que las organizaciones y el talento se encuentren.

Es muy importante reconocer el trabajo del reclutador pues esto es primordial ya que él es el encargado de realizar la función de atracción del talento a las organizaciones, determinar las fuentes y los medios en los cuales se basará para proveer de talento. Debe de tener competencias de negociación y ventas, comunicación efectiva, enfoque a resultados, actitud de servicio entre otras.

Finalmente para terminar, saber cuáles son las áreas de oportunidad: el reclutador desempeña funciones contra reloj, en escenarios con demandas cada vez más sofisticadas por parte de la organización, realiza de forma casi mecánica y/o rutinaria sus funciones.

5.1 Limitaciones y sugerencias

- Se sugiere para futuras investigaciones indagar la inserción del Reclutador en la organización: inducción y capacitación en el manejo de Fuentes y Medios de Reclutamiento.

- Que la muestra a trabajar sea mayor, logrando una mejor participación que permita explorar otras fuentes y medios de reclutamiento.
- Para futuras investigaciones se recomienda conocer el punto de vista del candidato para saber cuál es el tipo de trabajo que busca y el lugar en donde hace su búsqueda para correlacionar los datos y tener un mejor panorama de las fuentes y medios de reclutamiento.

Las limitaciones situacionales que se nos presentaron durante la investigación fueron las siguientes:

- Que los reclutadores no tuvieran tiempo para contestar el cuestionario por cuestiones personales o por estar atendiendo a los estudiantes universitarios.
- La falta de asistencia de los reclutadores, porque llegaban después de la hora de apertura o no se presentaron.
- Demasiada información repetitiva en las diferentes fuentes de información.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, M. (1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*: España: Pirámide.

Alva, A. y Castañeda, D. (2013) *El papel de las redes sociales en el reclutamiento un estudio exploratorio*. Tesis Licenciatura-UNAM.

Aguilar, J. (2010). *El reclutamiento de personal*. Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/reclutamiento_de_personal.pdf

Arias, G (1996) *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Asociación Mexicana de Internet. (2013). *Hábitos de los usuarios de Internet en México 2013*. Recuperado de file:///C:/Users/Rosa/Downloads/Bsqueda_Empleo_Mexico-2016.pdf

Badillo, M (1994). *La importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal*. Tesis de Licenciatura Psicología-UNAM

Bohlander, G. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Thompson.

Bolívar, M. (2013). *Organización y Sistemas*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/bolitto/niveles-organizacionales-y-tramos-de-control>

Concepto de catálogo. (s.f). En Deconceptos.com. (visto 6 de Enero del 2017). Recuperado de <https://deconceptos.com/general/catalogo>

Contreras, M. y Betancourt, M (1993) *Propuesta para la elaboración de perfiles de puesto en una institución bancaria*. Tesis Licenciatura Psicología-UNAM.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos* (8ª ed.) México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (3ª ed.)México: McGraw-Hill pág. 1-133

- De la Calle, C. (2013). *Fundamentos de Recursos humanos*. (2ª ed.) Madrid: Pearson-Prentice Hall
- Domínguez, Rodríguez, L y Callejas, M. (2007) *Propuesta de reestructuración del área de Recursos Humanos con base a la gestión del talento humano dentro de la empresa Mirvip S. A de C.V.* Tesis Licenciatura- UNAM.
- Esparza, R. (2012) *Empleología: La ciencia del empleo*. México: IQubadora Ediciones.
- Flores, O. (2005). *Las fuentes de reclutamiento del personal*. (visto el 6 de Enero del 2017) Recuperado <https://www.gestiopolis.com/las-fuentes-de-reclutamiento-del-personal/>
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional*. México: Alfaomega.
- García, P., Gatica, M. y Cruz, E (2016) *Proceso de reclutamiento y las redes*. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. Vol. 6 Num12. Recuperado de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>
- Grados, J (2013) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ª- ed.) México: Manual Moderno.
- Guilá, O. (2013). *Reclutamiento 3.0 y RRHH 3.0 ¿Mito o Realidad?* Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/345113/reclutamiento-3-0-y-rrhh-3-0-mito-o-realidad>
- Guillen (2003) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill
- Guth, A. (2014). *Reclutamiento, selección e integración de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Hawk, R. (1968). *Reclutamiento y selección de personal*. México: Técnica.
- Hernández, D. (2013) *Propuesta de reclutamiento selección de personal para la empresa Áreas México del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*. Tesis Licenciatura-UNAM.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. (8ª ed.). Colombia: McGraw Hill.

Hoogvelt, M (2011) *Habilidades del reclutador*. (visto el 19/Enero/17)

<http://laenergiahumana.blogspot.mx/2012/02/habilidades-del-reclutador.html>

Ley Federal del Trabajo Recuperado de: [http://www2.scjn.gob.mx/fi1-](http://www2.scjn.gob.mx/fi1-2009/Documentos/Marco%20Normativo/Ley%20federal%20del%20trabajo.pdf)

[2009/Documentos/Marco%20Normativo/Ley%20federal%20del%20trabajo.pdf](http://www2.scjn.gob.mx/fi1-2009/Documentos/Marco%20Normativo/Ley%20federal%20del%20trabajo.pdf)

Llanos, J. (2013) *Integración de Recursos Humanos*. (2ª ed.) México: Trillas.

Manpower, (2009) *Escasez mundial de talento: Por qué la marca como empleador es importante*

ahora. México: Manpower. (visto 6/Abril/2017) Recuperado

https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Mundial_Talento.pdf

Manpower (2016). *Encuesta de escasez de talento 2016/2017*. México: Manpower (visto

8/Abril/2017) [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez-de-Talento-](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez-de-Talento-MX.pdf)

[MX.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez-de-Talento-MX.pdf)

Morell, A. y Brunet I. (1999): *El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional*.

Papers, Vol. 59: 173-194. Recuperado de: [http://papers.uab.cat/article/view/v59-morell-](http://papers.uab.cat/article/view/v59-morell-brunet/pdf-es)

[brunet/pdf-es](http://papers.uab.cat/article/view/v59-morell-brunet/pdf-es)

Pérez, L. (2017). *El reclutamiento 2.0 en el contexto de las megatendencias: una revisión desde la*

psicología organizacional. Tesis Licenciatura-UNAM.

Rentería, C. (2012). *Manual de reclutamiento 2.0 en outsourcing*. Tesis Licenciatura-UNAM.

Reyes, A. (1996) *Administración de empresas, teoría y práctica*. México: Limusa.

Ribes, E (2011) *La psicología:Cuál, cómo y para qué*. Revista Mexicana de Psicología, Vol. 28.

Número 1, 85-92.

Recuperado https://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/RibesLa_Psicologia1-1.pdf

- Rodríguez, C. y Posadas, D. (2005). *La Psicología en el escenario del trabajo*. Revista Electrónica de Psicología Iztacala Vol. 8 No. 2. Recuperado <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>
- Saldaña, P. (2007). *Proceso de reclutamiento y selección de personal en la Secretaría de Turismo, en el marco de Industrial Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Tesis Licenciatura-UNAM.
- Schultz, D. (1997). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Tendencias de reclutamiento en México: LinkedIn* (2016) (Visto 16/Abril/2017) [https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/recursos/tendencias-
empleo/2016/tendencias-seleccion-mexico](https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/recursos/tendencias-empleo/2016/tendencias-seleccion-mexico)
- Wether, W. y Davis. (2013). *Administración de personal y recursos humanos*. (7ªed.) México: McGraw Hill. (pag. 1-250).
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

REFERENCIAS DE ILUSTRACIÓN:

- 123RF. (2016). *Smiley de dibujos animados emotion* [Ilustración] Recuperado de https://es.123rf.com/clipart-vectorizado/hombre_sosteniendo_cartel.html
- ABCPublicidad Movil. (2016). *Carro valla* [Ilustración]. Recuperado de <http://www.abcpublicidadmovil.com.co/template/img/imagenes/carro%20valla.png>
- Analitica Marketing (2016). *El hombre y las redes* [Ilustración] Recuperado de <http://www.analiticamarketing.com/redes.html>
- Bellow the line. (2016). *Volanteo en el supermercado* [Ilustración] Recuperado de <https://files.informabl.com/uploads/2016/01/volanteo-flyers-e1453180058714.jpg>
- CanStockPhoto. (2011). *Man* [Ilustración]. Recuperado de <https://www.canstockphoto.es/ejecutivo-7524464.html>
- CanStockPhoto. (2016). *Candidatos* [Ilustración]. Recuperado de https://comps.canstockphoto.es/can-stock-photo_csp35020049.jpg
- Educarm. (s.f). *Secretaria* [Ilustración]. Recuperado de https://www.murciaeduca.es/cpsananton/sitio/index.cgi?wid_seccion=12&wid_item=85
- Depositphotos. (2016). *Obrero de construcción* [Ilustración] Recuperado de <https://sp.depositphotos.com/140314618/stock-illustration-construction-worker-cartoon.html>
- Designeb by. (2016). Icono de Whatsapp. [Ilustración] Recuperado de https://image.freepik.com/vector-gratis/icono-whatsapp_23-2147516857.jpg

Fademur. (2017). *Sindicato* [ilustración] Recuperado de <http://www.redmur.org/blogantiguas.php>

Mundo BG. (2016). *Imagen de Talento Humano* [Ilustración]. Recuperado de <http://mundobgasesores.blogspot.mx>

Enlaces mencionados:

<https://acciontrabajo.com.mx/>

<http://www.adecco.com.mx/>

<http://www.acatlan.unam.mx/bolsa/>

<https://www.amcham.org.mx/>

<http://www.amcp.mx/>

<https://www.amedirh.com.mx/>

<http://www.aragon.unam.mx/aragon/bolsa-de-trabajo.html>

<https://www.avisooportuno.mx/empleos>

<http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/finanzas/144333/-sin-empleo--consulta-la-bolsa-de-trabajo>

<https://www.bolsadetrabajo.com/>

<http://www.bolsadetrabajo.ipn.mx/btrabajo/>

<https://www.bolsadetrabajo.uam.mx/>

http://bolsadetrabajo.unam.mx/feria_empleo/FeriaXVII/Sitio/

<http://www.bolsamexicanadetrabajo.com/>

<http://www.bolsatecnologica.com/default.asp>

<http://www.bumeran.com.mx/>

https://www.canva.com/es_mx/

<http://www.ccmexico.com.mx/es/>

<http://www.codigopostalmx.com/articulos/reclutamiento-movil.html>

<https://www.computrabajo.com.mx/>

<http://computerhoy.com/paso-a-paso/apps/crea-comparte-textos-originales-app-textgram-7741>

www.conalep.gob.mx

<http://www.conalep.edu.mx/Paginas/bolsa-de-trabajo.aspx>
<http://www.consultaeventos.com/2012/10/25/feria-ejecutiva-del-empleo/>
www.chapingo.com.mx
www.chapingo.mx
<https://www.chapingo.mx/bolsadetrabajo/>
<http://deunam.iztacala.unam.mx/index.php/bolsa-de-trabajo-but-unam>
www.dgae.unam.mx
<http://www.dgcft.sems.gob.mx/>
<http://www.dgeti.sep.gob.mx/>
<http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php/tramites-y-servicios/89-categoria-alumnos/94-articulo-bolsatrabajo>
<http://www.directorio.com.mx/>
<http://www.elistas.net/>
www.edomex.gob.mx/icati
<https://www.empleo.com/?d=MX>
<http://empleosdemexico.blogme24.com/>
<https://www.empleo.gob.mx/>
<https://empleos.net/>
<https://www.empleosmaquila.com/>
<https://www.espacios.com/>
<https://www.esto.com.mx/>
<https://www.facebook.com/groups/678163575545032/>
<https://www.facebook.com/groups/141607949374219/>
<https://www.facebook.com/groups/264749183629893/>
http://ferias.empleo.gob.mx/content/common/Ferias_Virtuales.jsf
<http://ferias.empleo.gob.mx/content/common/home.jsf>
<https://www.genial.ly/es>
<http://www.geomin.com.mx/>
<https://www.gob.mx/inapam>
<http://www.injuve.cdmx.gob.mx/>
<http://www.injuve.cdmx.gob.mx/servicios/servicio/mi-primer-trabajo>

<http://www.inmujeres.cdmx.gob.mx/>

<https://mx.linkedin.com/>

<http://www.lucas5.com/>

<https://www.manpower.com.mx/wps/portal/empleo/Home/global/>

<https://www.monster.es/>

<https://www.occ.com.mx/>

<https://www.powtoon.com/online-presentation/eN23Y0b4iUx/espanol/?mode=Movie>

<https://www.publimetro.com.mx/mx/>

<http://www.radioformula.com.mx/>

<http://rgbtronics.com.mx/>

<http://www.staffconsultores.caribeservice.net/>

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/servicio_empleo/archivos/Directorio%20167_%2006%20junio%202014.pdf

<http://strabajo.edomex.gob.mx/icati>

<https://www.talenteca.com/>

<http://www.trabajo.cdmx.gob.mx/>

http://www.tiwy.com/bolsa_de_trabajo/

<https://twitter.com/>

www.uam.mx

<http://www.universia.net/>

<http://mx.viadeo.com/es/>

<http://mx.viadeo.com/es/groups/detaildiscussion/?containerId=002dx835d126pkn&forumId=002s2r22jhmonii&action=messageDetail&messageId=002827n28ncks5e>

<https://www.xing.com/es>

<https://www.yakaz.com.mx/>

<https://www.zaragoza.unam.mx/bolsa-de-trabajo/>

<https://www.zonajobs.com.ar/ofertas-de-empleo-publicacion-hoy.html>

Anexos

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS IZTACALA

Nombre: _____

Edad: _____ Escolaridad: _____ Femenino__ Masculino_____

Giro de la empresa: _____ Tipo de puesto que recluta: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las fuentes reclutamientos más usadas en dicho proceso.

1.-En su empresa ¿qué departamento realiza la función de reclutar el talento humano?

Recursos Humanos Financiero Otro (Por favor especifique)

Dirección General

2.- Para usted ¿qué son las fuentes de reclutamiento?

3.- Menciona las 5 fuentes de reclutamiento que utiliza con mayor frecuencia para cubrir las vacantes.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

4.- Su empresa realiza algún plan estratégico para realizar el reclutamiento de talento.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿Cuál es su plan estratégico?

5.- Su empresa anuncia sus vacantes en páginas de internet.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

6.-Su empresa publica sus vacantes en anuncios de periódico.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

7.- Su empresa publica sus vacantes en instituciones gubernamentales.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

8.- Su empresa anuncia sus vacantes en instituciones educativas.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

9.- Su empresa anuncia sus vacantes en los sindicatos.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

10.- Su empresa anuncia sus vacantes por medio de perifoneo.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

11.- Su empresa publica sus vacantes en redes sociales.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

12.-Usted pertenece a algún grupo de intercambio para dar a conocer sus vacantes.

No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

13. Usted acude a ferias de empleo. No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

14.-Usted realiza volanteo y posteo en las calles. No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿Cuál es su principal estrategia?

15.-En su empresa hacen uso de agencias de colocación para la contratación de su personal. No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

16.-En su empresa anuncia sus vacantes en radio. No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

17.- En su empresa publica sus vacantes en televisión. No __ (pasar a la sig. Pregunta) Sí__ Menciona ¿En cuáles?

18.-De todas las fuentes reclutamiento que conoce y/o utiliza, ¿Qué fuente de reclutamiento considera más eficaz y efectiva para cubrir las vacantes? _____

¿Porqué? _____

19.-En su experiencia ¿Cuál considera el mayor problema para encontrar candidatos?

20.- ¿Dónde guarda la información de sus fuentes de reclutamiento? ejemplo: libreta, hojas, archivo de Word.

Gracias por su atención y la información dada.