



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN:
"SERVICIO DE PERSONAL CINEMAS S.A. DE C.V."**

TESINA:

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ESTEFANIE ROMERO DOMÍNGUEZ**

**ASESORA:
M.F. SANDRA AYALA GÓMEZ**

MORELIA, MICHOACAN, OCTUBRE DE 2009



DEDICATORIA

Quiero dedicar esta investigación a mi madre por que ella a sido un pilar en mi vida, me ha brindado todo su cariño y apoyo en todos los sentidos, a logrado sacarnos adelante a mis hermanos y a mi pese a todos los obstáculos, que aunque le tocó solita criarnos y educarnos por que el destino nos arrebató a nuestro padre siendo apenas unos niños, desde entonces ella continuo solita. El tiempo a pasado pero ella supero esa etapa tan difícil y nos ha entregado su vida, amor, comprensión y apoyo.

A ti Mamá que me has enseñado grandes valores que has luchado con fuerza y valentía por nosotros para vernos crecer y hacernos personas dignas hacia Dios y la sociedad. Tu que con tu amor y cariño me supiste guiar por la vida.

Las palabras no me alcanzan para decirte gracias, gracias Mamá por tu entrega y por estar junto a mí, que Dios te llene de bendiciones y te guíe siempre.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Dios por todas las cosas buenas que a puesto en mi vida y en mi camino, por esas alegrías, momentos de dicha, y porque no, tristezas y fracasos que hasta el momento he pasado, porque gracias a esos momentos uno aprende lecciones y mas de los errores que cometemos, que aunque digan que fue un fracaso o un gran error son los que nos enseñan mas cosas en la vida y nos hacen crecer como seres humanos.

Quiero agradecer a mi familia; mi mamá y mis hermanos, por todo el apoyo que me han brindado y que gracias a mi mamá hoy estoy aquí logrando una meta más en mi vida y que todo lo que soy es gracias a ella.

También agradezco a todos los profesores que fueron de gran apoyo para terminar mi carrera profesional ya que gracias a ellos soy una persona con el compromiso de ser responsable, de tener ética profesional, gracias a todos los conocimientos que pude adquirir a través de todas sus enseñanzas dentro y fuera de los salones de clases.

¡ G R A C I A S !

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
 CAPITULO 1. RECLUTAMIENTO	
1.1. Definición de Reclutamiento	3
1.2. Importancia del Reclutamiento	4
1.3. Objetivos del Reclutamiento	4
1.4. Proceso de Reclutamiento	4
 CAPITULO 2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	
2.1. Reclutamiento Interno	7
2.1.1. Medios de Reclutamiento Interno	8
2.1.2. Ventajas del Reclutamiento Interno	9
2.1.3. Desventajas del Reclutamiento Interno	10
2.2. Reclutamiento Externo	11
2.2.1. Medios de Reclutamiento Externo	13
2.2.2. Ventajas del Reclutamiento Externo	22
2.2.3. Desventajas del Reclutamiento Externo	22
2.3. Reclutamiento Mixto	23
 CAPITULO 3. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN “SERVICIO DE PERSONAL CINEMAS S.A. DE C.V.”	
3.1. Objetivos de la investigación	24
3.2. Hipótesis	24
3.3. Limitación y delimitación de la investigación	24
3.4. Diseño de investigación	25
3.5. Análisis de datos e interpretación de la información	25
 CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36
GLOSARIO	37

INTRODUCCIÓN

El estudio sobre el Proceso de Reclutamiento en “Servicio de Personal Cinemas S.A. de C.V.” es un tema interesante, por que el reclutamiento es una de las etapas más importante por la que toda empresa tiene que pasar y es de vital importancia que este preparada para enfrentarse a este proceso. Espero que con este trabajo investigativo permita concluir mi preparación curricular para obtener el grado de Licenciada en Administración por la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, esperando también que esta investigación muestre un poco mas de información acerca de cómo se realiza el Proceso de Reclutamiento en una empresa privada como lo es Cinépolis.

El Proceso de Reclutamiento que se pretende estudiar con esta investigación es el que realizan únicamente en Cinépolis Corporativo de Morelia, para brindar un poco mas de información y tener el conocimiento de cómo se realiza un Proceso de Reclutamiento en la práctica, identificar cuales son las fuentes y medios más importantes para este tipo de empresas de iniciativa privada.

Para poder entrar de lleno a la investigación realizada en el primer capítulo se hace mención de lo mas importante que tenemos que tener presente para poder entender el Proceso de Reclutamiento como lo es definir que es el Reclutamiento para algunos autores, la importancia que tiene, sus objetivos, el Proceso de Reclutamiento. En el segundo capítulo se habla de las fuentes que tiene una empresa y los medios que utiliza de acuerdo a la fuente, visualizando algunas ventajas y desventajas que tiene cada fuente.

Finalizando, en el tercer capítulo podremos observar la investigación de campo que se realizó utilizando técnicas de investigación como: el análisis de documentos, la observación y la entrevista informal en el lugar de trabajo. Utilizando estas técnicas para lograr el objetivo de esta investigación de conocer el Proceso de Reclutamiento en la práctica.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

El reclutamiento es de suma importancia ya que de éste se obtendrá al personal mas capacitado para ocupar cada puesto (vacantes) dentro de una organización, sin tener después gastos o costos por un personal incapaz de desarrollar las actividades a su cargo, tener problemas futuros con el personal, que por contratar personas incapaces de desempeñar un buen funcionamiento en algún puesto en el cual no son aptos, el empleado puede provocar ineficiencia e ineficacia en esa actividad, contaminar a los buenos empleados con problemas, que sean conflictivos, etc.

Toda organización depende de un buen funcionamiento en esta área, ya que es el elemento clave para obtener al personal idóneo para cada una de las actividades a realizar en una empresa ya sea en una institución privada o gubernamental.

Es por ello que el reclutamiento es importante desde este punto de vista para tener una mejor organización, con un personal capacitado para cada puesto y con esta investigación se dará a conocer el proceso de reclutamiento en Cinépolis Corporativo de Morelia, para saber como se lleva dicho proceso en la práctica, fuera de los libros y de las aulas de estudio.

CAPITULO 1

RECLUTAMIENTO

CAPITULO 1. RECLUTAMIENTO

1.1. DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

John M. Ivancevich el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.

Mondy y Noe apuntan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.

Gómez Mejía señala que el reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización.

Miguel A. Sastre y Eva M. Aguilar destacan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas

Con lo anterior podemos definir que reclutamiento es el proceso de identificar, localizar e invitar oportunamente a solicitantes potenciales que reúnen las características del perfil que demanda una vacante de la organización.

Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función del reclutamiento en la mayor parte de las compañías. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que lo juzgue necesario debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita un nuevo empleado.

1.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

1.3. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

El principal objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

Algunos de sus objetivos se supeditan a los siguientes:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- ❖ Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.
- ❖ Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

1.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar la vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleado, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento mas indicadas para el caso.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

El proceso de reclutamiento de personal está constituido por las siguientes fases:

PRIMERA FASE:

- ❖ Identificación de la vacante: Se realiza mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se dan las vacantes:
 - Renuncia
 - Puesto de nueva creación
 - Transferencia interna
 - Jubilación
 - Descenso
 - Promoción
 - Ventas estacionales
 - Despido
 - Ascenso
 - Fallecimiento
 - Enfermedad profesional
 - Maternidad
 - Permiso
 - Incremento de ventas
- ❖ Recepción de la requisición de personal: Es el documento donde se hace oficialmente la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante y es elaborada por el jefe inmediato del puesto a ocupar, dirigida al jefe del departamento de recursos humanos, para que este realice el procedimiento de reclutamiento.

SEGUNDA FASE:

- ❖ Buscar e identificar candidatos: A través del empleo de las fuentes y medios de reclutamiento que tenga la organización se realiza la búsqueda e identificación de los candidatos a ocupar la vacante.

TERCERA FASE:

- ❖ Atraer y captar candidatos: Una vez identificadas las fuentes y medios de reclutamiento a utilizar, que van de acuerdo a la vacante a ocupar, se reclutan los candidatos mas capacitados al tipo de puesto.

CUARTA FASE:

- ❖ Recepción de solicitudes de empleo: Ya que las personas han respondido a la convocatoria hecha a través de las diferentes fuentes y medios utilizados se reciben todas las solicitudes de empleo y curriculums para tomarlos en cuenta y evaluar cuales son los candidatos más viables a ocupar la vacante.

CAPITULO 2

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

CAPITULO 2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.



Figura 1. Fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos.

2.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- ❖ Transferencia de personal.
- ❖ Ascensos de personal.
- ❖ Transferencias con ascensos de personal.
- ❖ Programas de desarrollo de personal.

❖ Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.

Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.

Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

2.1.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

❖ **Anuncio y oferta de puestos**

Las organizaciones pueden aprovechar su inventario de habilidades para identificar a los candidatos internos para las vacantes. Sin embargo, como es difícil que los gerentes de recursos humanos estén al tanto de todos los empleados que se interesarían en la oportunidad, entonces se sigue el método de anunciar y ofrecer puestos. Y unas de las formas más comunes de anunciar los puestos son:

- Cartel: Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha organización.
- Pizarrón: Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.
- Verbalmente: Aviso por palabra de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se este requiriendo en dicha empresa hacia los empleados que en ella laboran.
- Boletín interno: Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.

Antes, anunciar un puesto no consistía más que en vocear los nuevos puestos en los tableros y boletines de la compañía.

En cambio, actualmente se ha convertido en una de las técnicas de reclutamiento más innovadoras de las organizaciones. Muchas compañías anuncian sus puestos como parte del sistema de administración profesional.

El software de computadora permite a los empleados hacer corresponder un puesto disponible con sus habilidades y experiencia; también les señala si hay lagunas para que sepan lo que necesitan si quieren competir por un puesto.

❖ **Pluriempleo interior y amigos de los empleados**

Si hay una escasez a corto plazo o si no se necesita mucho trabajo adicional, la organización puede recurrir al pluriempleo interior. Puede ofrecer bonos de varios tipos a trabajadores que no estén en nómina por tiempo para iniciarlos a tomar un “segundo empleo”. El pluriempleo es tan común en algunas organizaciones que los departamentos de recursos humanos planean “políticas de pluriempleo” que abarcan la comunicación de las expectativas de desempeño, prevención de conflictos de interés y protección de información restringida. Así, algunas personas se sienten motivadas a aceptar el trabajo adicional si la remuneración es equitativa.

Muchas organizaciones piden a sus empleados que inviten a amigos y familiares a presentar una solicitud. Algunas compañías incluso ofrecen “cuotas de buscadores” en la forma de incentivos monetarios por una remisión atinada. Las referencias bien usadas pueden ser una técnica sólida de reclutamiento.

2.1.2. VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose. Asimismo, da a los otros empleados razón para pensar que si realizan esfuerzos similares, recibirán una promoción, mejorando así la moral de la organización. Esto es particularmente válido para los miembros de las clases protegidas que han tenido dificultades para encontrar empleo y que muchas veces enfrentaron grandes dificultades para ascender en una organización.

La mayoría de las organizaciones tienen políticas integradas de promoción como parte esencial de sus programas. Si la política de promoción de una organización consiste en tener un valor máximo de motivación, es preciso que los empleados conozcan esta política.

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos y las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- ❖ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- ❖ Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- ❖ Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental (en la mayor parte de las veces), integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- ❖ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ❖ Desarrollan un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

2.1.3. DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Asimismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

Aun si la política de recursos humanos invita a cubrir internamente las vacantes, será preciso considerar candidatos potenciales del exterior a fin de impedir el hábito de ideas y actitudes. Los candidatos contratados desde el exterior, en particular para ciertos puestos técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de nuevas ideas y quizá traigan consigo los conocimientos más recientes, mismos que adquirieron con sus anteriores patrones. Además, no es raro que las empresas en áreas competitivas, como la alta tecnología, pretendan obtener secretos de los competidores al contratar empleados de ellos. En base a lo anterior se puede decir que el reclutamiento interno presenta algunas desventajas como son:

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender – por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar – y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- ❖ Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiene a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- ❖ Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”: las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- ❖ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- ❖ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

2.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando una organización agota su oferta de solicitantes, debe acudir a fuentes externas para completar su personal. Las investigaciones indican que los solicitantes espontáneos son más fuente importante de candidatos externos. Sin embargo, a medida que se incrementa la escasez de trabajadores las organizaciones se vuelven más enérgicas en sus actividades de reclutamiento.

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento.

Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas. Cuán bien haya alcanzado una organización sus metas de acción afirmativa puede ser otro factor para determinar las fuentes de reclutamiento. Todo empleador en un momento determinado descubrirá que necesita varias fuentes de reclutamiento.

Otros estudios sugieren que la fuente de reclutamiento de un empleado puede afectar su permanencia y desempeño subsecuente en la organización. En general, los solicitantes que encuentran empleo gracias a las recomendaciones de empleados actuales tienden a permanecer más tiempo en la organización y a brindar un desempeño de mayor calidad que los detectados mediante fuentes formales de reclutamiento, como anuncios y agencias de colocación. Las fuentes informales de reclutamiento también pueden generar más candidatos para la selección que las fuentes formales. Sin embargo, se advierte a las empresas que confiar sólo en una o dos fuentes para obtener solicitantes pueden tener un efecto adverso en las clases protegidas.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ❖ Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- ❖ Consulta de los archivos de solicitudes y currículos de candidatos que llegan solos.
- ❖ Reclutamiento electrónico (Internet)
- ❖ Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- ❖ Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- ❖ Instituciones educativas.
- ❖ Eventos especiales de reclutamiento.
- ❖ Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- ❖ Anuncios en los medios de comunicación
- ❖ Agencias de reclutamiento.
- ❖ Subcontratación de empleados

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

2.2.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Las principales técnicas o medios de reclutamiento externo son:

❖ **Carteles o anuncios en la portería de la empresa**

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquel y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

❖ **Consulta de los archivos de solicitudes y currículos de candidatos que llegan solos**

Muchas empresas reciben solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse. De hecho, con frecuencia se acepta que las personas que se ponen en contacto con la empresa por su iniciativa, son mejores empleados que las reclutadas mediante la bolsa de trabajo universitaria o los anuncios en los periódicos.

Las buenas relaciones públicas dictan que cualquier persona que se ponga en contacto con la organización en busca de un empleo debe recibir un trato cortés y respetuoso. Si no hay posibilidad de empleo en el presente o en el futuro, se le debe informar al solicitante con delicadeza y franqueza. No es justo decirle, “llene una solicitud y la mantendremos en cartera”, cuando no hay esperanza de empleo.

A todos estos candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un curriculum o solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad, y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

❖ **Reclutamiento electrónico (Internet)**

Existe toda una serie de sitios Web disponibles para que los solicitantes envíen sus currículos y para que los posibles patrones detecten candidatos calificados. Se estima que hay más de 2,500 sitios Web que contienen ofertas de empleo y que más de 1.5 millones de currículos están en línea actualmente.

Quizá ningún método ha tenido un efecto tan revolucionario como Internet en las prácticas de reclutamiento en las organizaciones. Como es obvio, Internet se ha convertido en uno de los métodos de reclutamiento más prominentes de todo el mundo. Se ha vuelto una fuente de información laboral muy importante.

Hay muchas razones para la popularidad de Internet como método de reclutamiento. Desde el punto de vista de la organización, es una manera relativamente barata de atraer solicitantes calificados. Por ejemplo, contratar una empresa de búsqueda de ejecutivos le costaría a una empresa una comisión de hasta un tercio del salario del primer año de un puesto.

Esta opción de reclutamiento electrónico da un acceso casi inmediato a miles de posibles candidatos. Desde el punto de vista del que busca trabajo, Internet permite búsquedas en una gama más amplia de anuncios por región y por compañía.

Por último, hay sitios electrónicos más especializados que se enfocan en puesto correspondientes a áreas en particular, como los servicios médicos, educación superior y empleos federales.

Las organizaciones también comienzan a darse cuenta de que tener en Internet su propia página de recursos humanos es una adición eficaz para su estrategia general de reclutamiento. Una página electrónica común ofrece información básica de la organización, sus productos y servicios, oportunidades de empleo y tramitación de la solicitud. Muchas compañías también incluyen machotes de los currículos que se pueden llenar y enviar por la red.

❖ **Recomendaciones de los empleados de la empresa**

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen.

Keith Swenson, asesor de recursos humanos de William M. Mercer, sugiere algunas formas para aumentar la eficacia de los programas de recomendación de empleados:

- Eleve la gratitud. Las compañías pagan elevadas comisiones a las oficinas de empleo y empresas buscadoras. Por lo tanto, ¿Por qué no hacer lo mismo en el caso de empleados que presentan a un buen recomendado? Otros incentivos que utilizan las organizaciones para reclutar personal incluyen comidas de agradecimiento, descuentos de mercancía, viajes con todo pagado y seguros sin costo alguno. Al pagar gratificaciones mayores por “muy buenas” habilidades, es más probable que los empleados se concentren en buscar a personas que, en su opinión, conocen bien su área.
- Pague por buen desempeño. En ocasiones es buena idea guardar parte de la gratificación hasta que el recién contratado haya trabajado seis meses. Esta empresa permite que los empleados que envían a recomendados les ayuden a tener éxito.
- Adapte el programa. Las compañías normalmente necesitan tener más cantidad de unas actividades que de otras, pero los programas de recomendados no siempre lo reflejan. Parte de un buen programa de recomendaciones consiste en enseñar a los empleados cuáles son los tipos de personas que la organización quiere contratar. Esto incluye comunicar algunas de las habilidades requeridas, pero también reafirmar los valores y la ética que se espera de los solicitantes.
- Aumente la visibilidad. Una de las mejores maneras de difundir un programa de recomendaciones consiste en celebrar los éxitos. Algunas compañías utilizan enfoques novedosos, como “puesto del mes” o gerentes que “endosan a las celebridades”. La idea es que todo el mundo siga pensando en presentar a buenos elementos.
- Guarde los datos. A pesar de que no emplee al recomendado, tal vez sea buena idea archivar su curriculum para cuando se presente otra vacante.
- Analice sus prejuicios. Algunas compañías son reacias a considerar a ciertas personas que podrían contratar, como ex empleados, familiares y demás. En un mercado de trabajo estrecho, es aconsejable ampliar la búsqueda.
- Amplíe el programa. Así como podría ser sensato considerar la posibilidad de contratar a ex empleados, quizá también lo sería pedirles recomendados, a pesar de que ellos mismos no sean candidatos para los puestos. Muchas compañías cuentan con listas de correos de “amigos de la compañía” que pueden utilizarse para buscar posibles candidatos.
- Mida los resultados. Aquí no hay sorpresas. Cuando el programa ha sido implantado, los administradores deben analizar detenidamente el volumen de recomendados, las calificaciones de los candidatos y el éxito que los recién contratados tienen en su trabajo. Después, estos resultados deben ser utilizados para perfeccionar el programa.

❖ **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales**

Los sindicatos pueden ser una importante fuente de trabajadores de base y para algunos puestos profesionales. Los patrones que desean utilizar esta fuente de reclutamiento deben ponerse en contacto con el sindicato local, tomando en cuenta los requisitos de elegibilidad del patrón y la disponibilidad del solicitante.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

❖ Instituciones educativas

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Por lo general, las instituciones educativas son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

Las universidades pequeñas, que ofrecen diversos tipos de capacitación especializada, pueden proporcionar candidatos para puestos técnicos; también pueden ser una fuente de reclutamiento para varios empleos administrativos del nivel un poco mas elevado, incluyendo los campos de ventas y ventas al menudeo. Algunos puestos de capacitación para ejecutivos también se cubren con personas que provienen de esta fuente.

Para los puestos técnicos y ejecutivos, por lo general las instituciones de educación superior (universidades y politécnicos) son la fuente primaria. Sin embargo, la idoneidad de los graduados respecto de la vacante depende de su licenciatura.

Algunos patrones no aprovechan al máximo a las universidades debido a deficiente programa de reclutamiento. En consecuencia, los esfuerzos de reclutamiento no atraen a muchos solicitantes potencialmente buenos. Otra debilidad común es la incapacidad de mantener un esfuerzo planeado y continuo a largo plazo. Además, algunos reclutadores enviados a las universidades no cuentan con suficiente capacitación ni están preparados para hablar con los candidatos interesados respecto a las oportunidades profesionales o a los requerimientos de cierta vacante.

Otras debilidades del reclutamiento son los intentos de visitar demasiadas universidades en lugar de concentrarse en las instituciones seleccionadas, y la incapacidad de utilizar con eficacia la oficina de reclutamiento de la universidad. Entre los errores que provocan la perdida de prospectos bien calificados se encuentran la deficiente administración de las visitas de reclutantes a las oficinas generales de la empresa y la incapacidad de dar seguimiento a los prospectos o de obtener compromisos de contratación para la alta dirección.

Para atraer a graduados en áreas de alta demanda, los gerentes emplean técnicas innovadoras de reclutamiento, como programas de trabajo y estudio, servicio social, préstamos a bajo interés, becas e interinatos de verano.

INTERINATO DE VERANO: Otro método para reclutar y conseguir trabajos especializados que han ensayado las organizaciones consiste en contratar estudiantes como internos durante el verano o a medio tiempo en el año lectivo. Los programas de interinato cumplen varias finalidades: permiten a las organizaciones realizar proyectos específicos, mostrarse a posibles empleados talentosos que se pueden convertir en sus “reclutadores” en las universidades, y ofrecen empleo real de prueba para que decidan si quieren contratar de tiempo completo a ciertas personas.

Las realidades del mercado de trabajo en 1990 también introdujeron dos nuevas razones a favor de los interinatos. En primer lugar, muchas organizaciones los consideran una forma de atraer a los mejores en ámbitos en los que hay escasez de empleados. Para ello, compañías comienzan a detectar estudiantes talentosos en el último año de la preparatoria, les ayudan con los gastos de la escuela y les dan experiencias de trabajo pagado, esperando entablar una relación de largo plazo con ellos.

La segunda razón nueva de que las organizaciones hagan más interinatos es que mejora la diversidad de sus actividades de reclutamiento. Muchas compañías aseguran que quieren contratar más minorías, pero que la competencia por las personas talentosas es intensa.

Desde el punto de vista del estudiante, el interinato de verano significa un trabajo pagado. Un interinato también significa una experiencia real de trabajo para los estudiantes, un posible empleo en el futuro, la oportunidad de aplicar las capacidades propias en un entorno realista y, en algunos casos, ganar créditos académicos. En cierto sentido, es una forma reducida de esos programas de trabajo y estudios universitarios.

Desde luego, estos programas tienen sus costos. A veces los interinatos necesitan mucho tiempo de supervisión y su trabajo no siempre es óptimo. Pero el principal problema con el que se han topado las organizaciones tiene que ver con las expectativas de los estudiantes. Algunos esperan que todo salga perfecto en el trabajo. Cuando no ocurre así, se llevan una impresión negativa de la compañía para la que trabajaron, suponiendo que no está bien organizada como otras de su sector. Estos estudiantes desilusionados se convierten en antagonistas de los reclutadores.

❖ **Eventos especiales de reclutamiento**

En algunos casos, contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

Cuando la oferta de empleos no es grande o cuando la organización es nueva o desconocida, algunas empresas celebran encuentros especiales para atraer posibles empleados: convidan a casa abierta, programan visitas a las instalaciones, reparten material impreso y anuncian estos acontecimientos en los medios adecuados. Para atraer profesionales, las organizaciones pueden proporcionar salas especiales que brinden mayor comodidad en las reuniones profesionales.

Los ejecutivos también pronuncian discursos en las reuniones de asociaciones o escuelas para transmitir la imagen de la corporación.

Uno de los métodos más interesantes son las ferias de empleo. Un grupo de empresas patrocina una reunión o exposición en la que cada una tiene un local para hacer públicos los puestos vacantes. Aunque las ferias son difíciles de manejar en épocas de más desempleo, algunos expertos aseguran que los costos de reclutamiento se han reducido 80 por ciento con estos métodos. Se pueden programar en vacaciones para llegar a los estudiantes que se encuentran en casa o para dar a las personas que ya tienen un empleo la oportunidad de darse una vuelta.

Esta técnica es provechosa en especial para las empresas pequeñas y poco conocidas. Atrae a candidatos que quieren instalarse en cierta zona o a los que quieren reducir al mínimo desplazamientos y tiempos de entrevistas.

❖ **Viajes de reclutamiento a otras localidades**

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la 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.

❖ **Anuncios en los medios de comunicación**

Uno de los métodos más comunes de atraer a solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles, el correo electrónico, los anuncios espectaculares, los autobuses y teléfono.

Algunos buscadores de trabajo le dan un giro al esquema: anuncian la situación que quieren y recompensan a quien les sugiere un puesto. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, su discriminación depende del grado de selectividad que pretende aplicar. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Al elaborar la publicidad de reclutamiento, un buen punto de partida es la imagen de la corporación. Pero no es suficiente con el logotipo de la corporación. La buena publicidad de reclutamiento es congruente con la imagen general de la corporación; es decir, una publicidad bien llevada aparece como una extensión de la compañía, y por tanto, debe manifestar los valores que busca en sus empleados.

La preparación de anuncios de reclutamiento no es sólo tiempo consumido, también requiere creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del mensaje.

Los anuncios bien redactados resaltan los principales atractivos del puesto, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes, tanto en el puesto como para su plan de carrera. Asimismo parece existir una correlación entre la precisión e integridad de la información proporcionada en los anuncios y el éxito del reclutamiento. Entre la información que se suele incluir en los anuncios está el hecho de que la organización ofrece igualdad de oportunidades laborales.

Otra forma innovadora de atraer posibles empleados con determinadas habilidades son los anuncios grabados. En un centro especial de reclutamiento, quienes buscaban empleo podían levantar un teléfono y escuchar un mensaje de tres minutos con una descripción del puesto y detalles para ponerse en contacto con la compañía.

Los anuncios con ofertas de empleo deben prepararse atentamente. Hay que escoger los medios, codificarlos para fines de estudio y analizar su impacto. Si no se cita el nombre de la organización y se da un apartado postal, el efecto no será tan grande, pero si se da el nombre es posible que aparezcan demasiados solicitantes, esto puede implicar que se vuelva una pesada carga para el departamento y caro seleccionar entre tantas personas, lo cual es una decisión difícil que debe tomarse al preparar los anuncios.

❖ **Agencias de reclutamiento**

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. Algunos tipos de agencias son; las agencias para reclutamiento de ejecutivos, agencias públicas, agencias privadas y las agencias para empleados eventuales.

AGENCIAS PARA RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS.

Aunque tienen las mismas finalidades, las agencias de empleo y las empresas de búsqueda de ejecutivos difieren en aspectos importantes. Las empresas de búsqueda de ejecutivos se centran en posiciones gerenciales superiores y salarios de más de 50,000 dólares anuales, mientras que las agencias trabajan con puestos administrativos de nivel medio o inferior. Casi todas las empresas de búsqueda de ejecutivos trabajan por encargo, lo que significa que la organización les paga una cuota cualquiera que sea el resultado de sus actividades. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto ni aceptan dinero de la persona a quien ubican. Los honorarios que cobran pueden oscilar entre 30 y 40 por ciento del salario anual del puesto. En el caso de reclutamiento de altos funcionarios, el cliente paga los honorarios, si el resultado es la contratación. Debido a esta práctica tales agencias son muy criticadas.

En cambio, con otras agencias se les paga sólo si proporcionan un nuevo empleado. No obstante, como se observó antes, es cada vez más común que los nuevos directores ejecutivos provengan del exterior de la organización. Un gran número de estos nuevos directores deben sus puestos a los servicios de una agencia de colocación para ejecutivos.

Por último, las empresas de búsqueda de ejecutivos cobran cuotas más elevadas por sus servicios; sin embargo, una de las razones de que las compañías acepten pagarlos es porque realizan sus actividades de reclutamiento preservando la confidencialidad tanto de la compañía contratante como del candidato.

AGENCIAS PÚBLICAS DE COLOCACIÓN

Muchas de las agencias estatales tienen títulos como Departamento de Empleo, o Departamento de Recursos Humanos. Las agencias estatales tienen oficinas locales públicas en la mayoría de las comunidades de cierto tamaño. Las personas que ingresan al desempleo, deben registrarse en estas oficinas y estar disponibles para tomar un “empleo apropiado”, a fin de recibir los cheques semanales de desempleo. Así dichas agencias pueden recomendar los solicitantes con las habilidades requeridas y disponibles a los patrones que tienen vacantes.

Además de enlazar a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de evaluación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIÓN

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Es común que las agencias se especialicen en un área ocupacional o un campo profesional.

Las agencias privadas difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si éstos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Por ello, es bueno que los solicitantes se tomen el tiempo necesario para encontrar un reclutador con conocimientos, experiencia y profesionalismo.

Al hablar con los reclutadores potenciales, las personas deberán mencionar abiertamente sus ideas y prácticas respecto de la estrategia de reclutamiento, incluyendo la publicidad, el reclutamiento interno, los procedimientos de filtrado y los costos de estos esfuerzos. Deben tratar de encontrar un reclutador flexible y que considere sus deseos y necesidades.

AGENCIAS DE COLOCACIÓN DE EMPLEADOS EVENTUALES

Por lo general, los “eventuales” se utilizan en asignaciones de corto plazo, o bien para ayudar cuando los gerentes no pueden justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, como para cubrir vacaciones, periodos de alto trabajo en empresas estacionales o licencias por maternidad o incapacidades por enfermedad. Cada vez más, se emplea personal eventual para llenar puestos que alguna vez cubrieron empleados permanentes. Esta practica crece porque se puede despedir a los empleados temporales con rapidez y menos costo cuando el trabajo disminuye. Algunas empresas utilizan un enfoque Justo a Tiempo para cubrir vacantes cuando un grupo central de empleados es complementado por una fuerza de trabajo altamente calificada. Así, el uso de empleados temporales se convierte en una forma viable de mantener niveles adecuados de personal. Asimismo, con frecuencia los costos de emplear personas de manera temporal son menores que los de los empleados permanentes, porque no cuentan con prestaciones y se pueden despedir sin necesidad de cubrir demandas laborales.

El empleado eventual entra y sale de la empresa según lo requiera la carga de trabajo. Una desventaja de contratarlos es que no conocen la cultura ni el ritmo de trabajo de la compañía. Este desconocimiento va en contra de la dedicación a las metas del departamento y la organización.

❖ Subcontratación de empleados

La subcontratación de empleados, también llamado “outsourcing de personal”, consiste en pagar una tarifa a una compañía u organización de servicios profesionales que maneje la nómina, prestaciones de los empleados y las funciones rutinarias de la administración de recursos humanos para la compañía que la contrata. La subcontratación es más atractiva para las empresas pequeñas y medianas que de otra manera no podrían costear un departamento completo de recursos humanos. Pero aunque las empresas pequeñas vayan a ahorrarse de 15 a 30 por ciento en los costos, si recurren a empleados contratados, deben tener cuidado al elegir la compañía contratante.

La subcontratación de empleados a diferencia de las oficinas que ofrecen ayuda temporal y proporcionan trabajadores por periodos determinados, las compañías que los subcontratan envían a sus trabajadores, de manera permanente, a los suscriptores.

En su forma más común, la subcontratación es un proceso por el cual un patrón despide a varios empleados, que son contratados por una tercera persona – la empresa de subcontratación – que después subcontrata los empleados a la organización original. Estas empresas también contratan trabajadores de manera continua y después los subcontrata a las organizaciones que los solicitan.

2.2.2. VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- ❖ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- ❖ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

2.2.3. DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- ❖ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- ❖ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- ❖ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- ❖ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en 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 interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.3. RECLUTAMIENTO MIXTO

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

CAPITULO 3

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN "SERVICIO DE PERSONAL CINEMAS S.A. DE C.V."

CAPITULO 3. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN “SERVICIO DE PERSONAL CINEMAS S.A. DE C.V.”

3.1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- ❖ “Explicar el proceso de reclutamiento en la iniciativa privada”.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- ❖ Conocer como se realiza el proceso de reclutamiento en Cinépolis Corporativo de Morelia, Michoacán.
- ❖ Identificar cuales son las fuentes y los medios que utilizan en el proceso de reclutamiento en Cinépolis Corporativo de Morelia, Michoacán.

3.2. HIPÓTESIS

ALTERNA:

- ❖ “Existe prioridad para los empleados en el proceso de reclutamiento en Cinépolis Corporativo de Morelia”.

NULA:

- ❖ “No existe prioridad para los empleados en el proceso de reclutamiento en Cinépolis Corporativo de Morelia”.

3.3. LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones en esta investigación no fueron muchas, el único obstáculo que se tuvo al iniciar la investigación fue no tener la certeza de conseguir la información ya que había realizado mis practicas profesionales en la empresa “Servicio de Personal Cinemas S.A. de C.V.” por 7 meses del 2007 al 2008 y ahora tienen muchos cambios desde la fecha; la gerente de Reclutamiento en el departamento de Recursos Humanos es L.P. Simone Borrell Valenzuela y en corporativo es L.P. Norma Soto Villa, anteriormente eran; Patricia Balderas y Karla Arias las encargadas de “Atracción de Talento” y por esta situación no sabía si ahora me podrían ayudar proporcionándome la información necesaria para llevar a cabo esta investigación ya que la ahora encargada no me conocía, además que como toda empresa tiene mucho trabajo y no me podían atender pronto para una entrevista informal por lo mismo, pero llegada la entrevista pude resolver dudas y adquirir la información necesaria para este trabajo investigativo.

En cuanto a la delimitación del tema, esta investigación no es tan extensa ya que solo se quería saber el Proceso de Reclutamiento que se realiza en Cinépolis Corporativo de Morelia, Michoacán hasta este año 2009.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación por indagación naturalística, ya que se realiza el estudio de las personas en su ambiente de trabajo. La observación, la entrevista informal y el análisis de documentos son las técnicas mas usadas en este tipo de investigación.

También se podría decir que es una investigación no experimental, esta se realiza sin manipular deliberadamente variables, sino que observamos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En este caso la investigación fue realizada directamente en la empresa “Servicio de Personal Cinemas S.A. de C.V.” en Cinépolis Corporativo en sus oficinas ubicadas en la torre financiera de Morelia, Michoacán, directamente en el departamento de recursos humanos con la encargada de reclutamiento de esta empresa, donde me pudieron brindar la información mediante una entrevista informal donde me explicaron el proceso que realizan para reclutar al personal para cubrir las vacantes en este caso fue únicamente de corporativo, ya que es diferente el proceso que realizan para reclutar personal para cines.

3.5. ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

“Servicio de Personal Cinemas S.A. de C.V.”



Cinépolis, es la compañía cinematográfica más grande de América Latina y la quinta en tamaño a nivel mundial. Actualmente operan más de 1,465 salas en 170 conjuntos, presentes en las mejores ubicaciones de México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá.

Forman parte de Organización Ramírez, quien además cuenta con una división inmobiliaria que opera centros comerciales, hoteles, edificios de oficinas y centros de entretenimiento; así como una división automotriz con agencias como Ford, Mercedes Benz y Mazda. Cuenta además con la asociación del periódico estatal “Provincia” en Michoacán.

Para mantener su liderazgo, han continuado con el mismo espíritu de vanguardia e innovación que los vio nacer.

MISSION: Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar.

VISION: Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.

VALORES:



Pasión: Significa entregarme a mi trabajo con entusiasmo genuino, hacer las cosas lo mejor posible, buscando mi superación constante y el bienestar de mi empresa.

Compromiso: Se demuestra trabajando a diario con la convicción de dar lo mejor de uno, otorgando la confianza a los demás de que no se va a fallar.

Integridad: Soy coherente con mis valores tanto en mi trabajo como en mi hogar.

Servicio: Doy más de lo que me exigen para servir a mis clientes tanto internos como externos.

Ser palomita: Es la esencia de Cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN: “SERVICIO DE PERSONAL CINEMAS S.A. DE C.V.”

El proceso de reclutamiento en Cinépolis es diferente dependiendo de donde surja la vacante ya que tienen dos procesos distintos; un proceso para las vacantes que surjan de corporativo y otro proceso para las vacantes que surjan en conjuntos (cines). Para esta investigación se analizará el proceso de reclutamiento que realizan en la empresa para las vacantes de corporativo.

A continuación se observa en la figura 2 el proceso de reclutamiento y selección en “Servicio de Personal Cinemas S.A. de C.V.” desde que surge la vacante a ocupar hasta la contratación para darnos una idea de hasta donde llega el reclutamiento.



Figura 2. Proceso de Reclutamiento y Selección en Cinépolis.

1. Primero se genera la vacante que puede surgir por varios motivos: puede ser por apertura del puesto, por despido o recorte de personal, incapacidad, renuncia, etc.
2. Después surge la requisición de personal, éste es el documento que se genera en el departamento o área donde surge la vacante realizada por el gerente y autorizada por el director del área. Este documento se entrega a L.P. Simone Borrell Valenzuela, encargada de reclutamiento en el departamento de recursos humanos, para que oficialmente vean la necesidad de la búsqueda del candidato para cubrir la vacante. L.P. Simone Borrell Valenzuela es la encargada de visualizar la vacante y así identificar el proceso que se realizará para reclutar a los candidatos idóneos que ocuparán el puesto, ya que es diferente el proceso que se realiza en corporativo que el que se realiza en conjuntos y en corporativo Morelia la encargada es L.P. Norma Soto Villa.
3. Una vez identificado el proceso, que en este caso la investigación es referente al proceso de reclutamiento únicamente en corporativo, la L.P. Norma Soto Villa se encarga de identificar; las características, habilidades, conocimientos, etc. que debe reunir el candidato para poder ocupar el puesto, algunas de estas características pueden ser proporcionadas por el jefe inmediato del puesto a ocupar, el jefe puede explicarle a la encargada de reclutamiento como quiere que sea el candidato. Esto sumado con las características adecuadas para adaptarse a los estándares o políticas de la empresa, que deben ser identificadas en los candidatos.
4. Ya que identifican las características que debe reunir la persona, se lanza la convocatoria solicitando personal en las diferentes fuentes: interno o externo.

FUENTE INTERNA

En esta fuente se identifican posibles candidatos dentro de la misma empresa para ocupar la vacante que se haya generado, los empleados deben reunir ciertas características que la vacante requiere, tomando en cuenta; sus resultados de evaluaciones, sus conocimientos, sus habilidades, etc.

Para informar a los empleados de la empresa, manejan el “Job Posting” que se utiliza a través del intranet. Este medio interno es la mejor forma de estar comunicados e informados todos los empleados de la empresa, ya que todos tienen una cuenta de correo en el intranet y de acuerdo al Job Posting se les manda un correo electrónico a las cuentas de los empleados informando las vacantes que surgieron dentro de la empresa y si algún empleado está interesado en cubrir alguna vacante tiene que entrar a la página de la empresa www.cinepolis.com.mx y registrarse subiendo su curriculum, pero como empleado de Cinépolis, para que a la hora de revisar los currículos se identifique la fuente, si es interno (dentro de la empresa) o externo (fuera de la empresa).

Se da preferencia a los empleados de la misma empresa, por que ya conocen la forma de trabajar, los valores, misión y visión de la empresa, y si alguno quieren postularse para cubrir alguna vacante que se genere, pueden seguir el procedimiento de reclutamiento y selección, que sería el mismo procedimiento para los empleados de la empresa que para los candidatos que vengan de fuentes externas.

Y para motivar a los empleados para que recomienden a personas trabajadoras, con talento, dinámicas, extrovertidas, ganadoras, pueden denunciarla ingresando sus datos en la misma página de la empresa, y si al final del proceso la persona que denunciaron es contratada le dan una recompensa.

FUENTE EXTERNA

En esta fuente se identifican todos los posibles candidatos fuera de la empresa para ocupar la vacante, esto a través de diferentes medios.

❖ Únete al Equipo (Programas especiales)

- “BECARIOS”

Programa mediante el cual Cinépolis busca contribuir en el desarrollo de experiencia profesional en estudiantes que prestan un servicio y a través de casos prácticos en un área específica dentro de la compañía obtienen experiencia.

Objetivo: Apoyar a estudiantes en el desarrollo de experiencia y aprendizaje sobre casos prácticos.

Proceso: Enviar mi curriculum a través de la página de talento www.talentocinepolis.com.mx o en tu universidad en el área de bolsa de trabajo.

Requisitos:

- a) Ser estudiante a partir del 5to semestre en adelante.
- b) No menos de 6 meses para terminar la escuela.
- c) Entregar constancia de estudios.
- d) Promedio mínimo de 8.0
- e) Disponibilidad de 4 hrs. Diarias de servicio.

Una vez que el aplicante acepta deberá entregar la siguiente documentación:

- a) Original carta constancia de estudios reciente.
- b) Copia comprobante de domicilio reciente.
- c) Copia identificación oficial (pasaporte o IFE).
- d) Copia acta de nacimiento.

Beneficios y apoyo:

A los participantes a este programa se les otorga:

- a) Beca en efectivo pagada a través de un depósito mensual.
- b) Seguro de gastos médicos mayores.
- c) Seguro de vida.

Horarios:

Máximo 100 hrs.

Que puede ser distribuido durante los 20 días hábiles de un mes.

NO existe el concepto de HORAS EXTRAS.

Previo envío de reporte de horas por parte del Becario a Recursos Humanos (Atracción de talento).

- “TRAINEES”

Como parte de las iniciativas de Cinépolis, en 2007 se lanza el programa de Trainees ante el acelerado crecimiento de oferta y poca demanda laboral en el mercado situación que se ha venido observando ya que al momento de salir los jóvenes de las Universidades o bien de prepararse en alguna institución no encuentran alguna oportunidad de demostrar todo el conocimiento aprendido, todo el esfuerzo y dedicación viene a ser una fuerte preocupación que hace dudar a muchos jóvenes en seguirse preparando.

Ante este escenario Cinépolis invita a participar a jóvenes Universitarios a integrarse en como “Trainees”

Objetivo: Ofrecer una oportunidad de empleo para recién egresados sin o poca experiencia laboral con ciertas características o habilidades adquiridas durante su carrera Universitaria.

Concepto: Las personas seleccionadas a incorporarse al programa de “Trainees” serán contratados por 1 año en Cinépolis Corporativo, estarán en un proceso de rotación en las diferentes direcciones para liderar varios proyectos que agreguen valor a la compañía, existiendo un período mínimo y máximo para concluir el proyecto. Contando con el apoyo de un “mentor” que funge como soporte y guía.

Una vez terminado este período se realiza una evaluación y con esto se define el plan y carrera del entrenado.

Talento externo: Candidatos externos con requisitos, características, habilidades y experiencia definida e identificada.

Logística:

1. Durante el año se realizan dos convocatorias ubicada de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
2. Se llevan acabo las evaluaciones y entrevistas de los candidatos.
3. Se acuerdan fechas de inicio.

Requisitos generales:

- a) Carrera concluida.
- b) Recién egresados.
- c) Promedio mínimo de 9.0.
- d) Disponibilidad de cambio de residencia.
- e) Disponibilidad para viajes constantes.
- f) Disponibilidad de horario.

Existen requisitos adicionales de acuerdo a las necesidades del proyecto.

- “ESCUELA DE GERENTES”

El año 2000 vio nacer este programa que surge de la necesidad de contar con personal altamente calificado, con habilidades y características. Sin embargo, ante un mercado tan especializado como es la operación de un Complejo Cinematográfico. Cinépolis lanza su programa de “ESCUELA DE GERENTES”.

Objetivo: Preparar y capacitar a nuestros futuros líderes de negocio que serán responsables de la operación y correcto funcionamiento en cada Complejo Cinematográfico.

Concepto: Durante 3 meses a cada participante se le otorga una Beca del 100% en capacitación, llevándose a cabo en la ciudad de Morelia, Michoacán; donde los participantes estarán dedicados a su entrenamiento con especialistas, consultores internos y externos. Mes a mes serán evaluados sobre los avances en su preparación, de tal manera que al final del programa cada participante realiza y presenta una “Propuesta de Valor” que es revisada por un comité de certificación que otorga el título de Gerente de Conjunto.

Durante el proceso de preparación la beca cubre todos los gastos en que incurriera el aplicante.

MODALIDADES:

Talento interno: Subgerentes de Cinépolis ubicados en cada uno de nuestros conjuntos que apoya su plan de vida y carrera.

Talento externo: Candidatos externos con requisitos, características, habilidades y experiencia definida e identificada.

Requisitos:

- a) Carrera concluida Económico Administrativa o afín.
- b) Experiencia mínima de 2 a 3 años en áreas de operaciones en empresas de servicio.
- c) Experiencia mínima de 2 a 3 años liderando equipos de trabajo (mínimo 50 personas).
- d) Fuertes habilidades numéricas y estadísticas.
- e) Disponibilidad de cambio de residencia.
- f) Disponibilidad para viajes constantes.
- g) Disponibilidad de horario.

❖ **La Radio en el Cine**

Uno de los medios que utilizan es “La Radio en el Cine”, es un medio innovador que te anuncia en audio antes de cada función en las diferentes salas de cine con posibilidad de campañas locales, regionales y nacionales a un público joven de alto poder adquisitivo, con un anuncio donde hacen mención de que si quieres ser parte de la empresa puedes ingresar a la página de Internet www.talentocinepolis.com.mx y mandar tu curriculum.

❖ **RH Net (Soluciones en Administración de Recursos Humanos y Reclutamiento)**

RH Net es una empresa de outsourcing que utilizan en la empresa, son un grupo de profesionales en administración de personal que encuentran la forma de ser socios de sus clientes:

- a) Comparten costos y responsabilidad.
- b) Piensan diferente a su competencia.
- c) Crean soluciones con historial de éxito.
- d) Tienen la experiencia e infraestructura.
- e) Comparten talentos.

SU FILOSOFÍA:

MISION: Proveer soluciones y procesos con estándares globales que optimicen y mejoren la rentabilidad del negocio de nuestros clientes.

VALORES: Integridad, innovación, compromiso, organización enfocada al cliente y diversidad.

OUTSOURCING (ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL): Con sus servicios de administración de personal la empresa deja de preocuparse por los cálculos, pagos de beneficios y salarios, retenciones, compra y actualizaciones de software, hardware, seguridad de datos, actualizaciones en las leyes laborales, seguridad social y costos del personal asignado a la elaboración de la nómina dentro de su empresa.

Beneficios:

- a) No inversión en software ni en hardware.
- b) Confidencialidad de la información.
- c) Control de costos operativos de nómina.

Contratar el servicio de outsourcing con RH Net le permite:

- a) Mayor enfoque en el desarrollo de su negocio principal (core business).
- b) Reducción significativa de costos.
- c) Mejora en sus servicios administrativos para dar soporte a la operación.
- d) Optimización de la tecnología.
- e) Mayor aprovechamiento de las fortalezas y capacidades de la compañía.
- f) Mejor calidad y oportunidad de la información para la toma efectiva de decisiones.
- g) Manejo confidencial de la información.
- h) Eliminar o reducir el riesgo por contingencias fiscales y laborales de la empresa.

Sus servicios de outsourcing le aseguran soporte en el momento y por el tiempo que lo necesite. Desde una captura de datos y reclutamiento de personal, hasta una consultaría integral para optimizar el manejo del recurso más importante de la empresa: el HUMANO.

En RH Net han implementado procesos exitosos de outsourcing en una variedad de empresas, desde compañías globales hasta empresas pequeñas y medianas que buscan dar los primeros pasos para su crecimiento.

Con estos proyectos se han alcanzado objetivos de reducción de costos, estabilidad, reducción en el índice de rotación y objetivos estratégicos (incremento de la productividad, lealtad y motivación del personal que labora en sus empresas).

Esta empresa cuenta con cuatro aspectos fundamentales que aseguran el éxito de sus proyectos:

- a) El mejor capital humano en cada área.
- b) Excelentes y exclusivos recursos tecnológicos.
- c) Amplia experiencia en este tipo de esquemas.
- d) Excelencia en el servicio y el compromiso de satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: Con su sistema avanzado de software pueden trabajar y manejar operaciones en múltiples localidades, sin limitar el alcance de infraestructura, mediante un acceso a Internet.

Es posible medir:

- a) Personalidad
- b) Inteligencia
- c) Valores
- d) Comportamiento

Su servicio ofrece soluciones para empresas que:

- a) Requieren especial confidencialidad.

- b) Tener un enfoque imparcial en sus procesos.
- c) Deseen cubrir las principales etapas de un proceso de selección.
- d) Les sea urgente la contratación de personal.

❖ **I.S.I.T. (Integradores y Soluciones en Tecnología de Información)**

Es una empresa de asesoría en sistemas y capacitación, ofrecen integración de soluciones en sistemas de información, recursos humanos y capacitación. Otra empresa de outsourcing de recursos humanos brindando la opción de contratar recursos humanos especializados.

❖ **OCC (La bolsa de trabajo líder en México)**

La OCCMundial.com es una empresa de origen mexicano. Fundaron sus oficinas centrales en la Ciudad de México en Enero del 1996 y se han dedicado a especializarse en el mercado mexicano. Su internacionalización es posible gracias a que forman parte del grupo de accionistas de Directemployers.com en los Estados Unidos de América.

MISIÓN: Ser el medio perfecto que establezca el vínculo ideal entre empleador y empleado, buscando siempre la excelencia y contribuyendo con esto a mejorar la situación laboral de nuestro país.

VISIÓN: OCCMundial.com fue diseñado con el fin de optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para su empresa, y con el objetivo de disminuir considerablemente sus costos.

5. Ya que se lanzó la convocatoria en las diferentes fuentes: interno y externo, que se describieron anteriormente con sus medios, se reciben los currículos de todos los solicitantes que dieron respuesta al anuncio y publicación de la vacante.
6. Una vez teniendo todos los currículos de los candidatos se hace una revisión para identificar los que reúnan las características del puesto y depurar aquellos que no califiquen para el puesto.
7. Los candidatos que si reunieron las características la reclutadora se comunica con ellos para hacer una pequeña entrevista telefónica y ver si están disponibles o dispuestos y así seguir depurando a los demás candidatos que no se adapten al puesto. Los que estén interesados se les hace un cita para entrevistarlos y conocer a las personas y evaluar; su actitud, su imagen, etc.
8. De todos los candidatos que se entrevistaron la reclutadora elige a los más viables dando como resultado a los tres mejores candidatos.
9. A estos tres mejores candidatos se les hace una evaluación, que para realizarla se les da una clave de acceso para que ingresen a la página de Internet www.centrodeevaluación.com donde se les evaluará de acuerdo al puesto, ya que el reclutador ingresa las características que debe tener el candidato y el programa diseña el tipo de evaluación y preguntas que se les tiene que hacer a los candidatos generando la clave de acceso.

10. Una vez que tienen los resultados se le hacen llegar al futuro jefe y se programa una entrevista con los candidatos para que el futuro jefe evalúe y decida cual es el candidato que puede ser contratado y si alguno de los candidatos no le satisface se realiza todo el procedimiento de nuevo para elegir a mas candidatos.

CONCLUSIONES

Una vez analizada la información que se recabó en la investigación, se ha determinado que la hipótesis alterna que se estableció con anterioridad se acepta, por que en la empresa se puede percatar que si se le da prioridad a los empleados que laboran dentro de ella, como fuente interna, para ser tomados en cuenta en el proceso de reclutamiento y para cubrir alguna vacante.

Esto es porque los empleados ya conocen la empresa, la forma de trabajar dentro de ella, están identificados con la misión, visión y valores de ésta. Aunque tienen que pasar el mismo proceso que los candidatos que soliciten el puesto como fuente externa, ya que al tener todos los currículos si algún candidato fuera de la empresa está más capacitado para cubrir la vacante, él será el más viable para contratar.

También se puede observar que para atraer a más candidatos es buena opción la contratación de agencias de colocación, y como la empresa Cinépolis tener alguna membresía en la bolsa de trabajo para poder publicar las vacantes por Internet y así reclutar a más solicitantes y tener varias opciones para poder elegir al correcto según el puesto.

BIBLIOGRAFÍA

WERTHER William B.Jr, Davis Keith. Administración de personal y recursos humanos. México. McGraw Hill. (2000). 582p. Quinta edición.

BOHLANDER George, Snell Scott, Sherman Arthur. Administración de recursos humanos. México. Thomson Learning. (2001). 707p. Decimosegunda edición.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos. Colombia. McGraw Hill. (2000). 699p. Quinta edición.

IVANCEVICH John M. Administración de recursos humanos. México. McGraw Hill. (2005). 665p. Novena edición.

R. WAYNE Mondy, Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. México. Prentice Hall. (2005). 560p. Novena edición.

Sitios Web:

www.cinepolis.com.mx

www.talentocinepolis.com.mx

www.isit.com.mx

www.rhnet.com.mx

www.occ.com.mx

GLOSARIO

Agencias de reclutamiento. Organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

Asociaciones gremiales. Son organizaciones que brindan servicios de soporte directo o indirecto a los para que éstos a su vez puedan realizar sus actividades con el objeto de promover el desarrollo y protección de las actividades que les son comunes.

Capacitación. Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Currículos. Son los documentos donde se reúnen el conjunto de experiencias laborales.

Fuente externa. Son los candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos a la empresa.

Fuente interna. Son los candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Interinatos. Es un método para reclutar y conseguir trabajos especializados y consiste en contratar estudiantes como internos durante el verano o medio tiempo en el año lectivo.

Job Posting. Es la iniciativa de proponerse para un trabajo, cuando al estar la persona vinculada en una organización y, al surgir una vacante en ella, se postula por iniciativa propia.

Medios. Los canales de comunicación a través de los cuales se envían mensajes al público en forma masiva.

Outsourcing. También llamado subcontratación, 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.

Pluriempleo. Es la situación del trabajador por cuenta ajena que preste sus servicios profesionales a dos o más empresarios distintos.

Políticas. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Reclutador. Es la persona encargada de reclutar a los candidatos para ocupar una vacante.

Reclutamiento. Es el proceso de identificar, localizar e invitar oportunamente a solicitantes potenciales que reúnen las características del perfil que demanda una vacante de la organización.

Selección. Proceso por el cual se eligen los mejores candidatos para ocupar las vacantes.

Solicitud de personal. Es el documento que se genera por el jefe del área de la vacante que se genera, donde se solicita de manera oficial al personal capacitado para ocupar el puesto.

Vacante. Puesto o cargo libre que no está siendo ocupado por nadie.