



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“NUEVAS ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO PARA PERFILES DE TI”

Caso que presenta

L.R.I. Edith Gisela Rojas González

Para obtener el grado de

MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**Con validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública, según
acuerdo número 20081719 de fecha Septiembre del 2008**

Director de Tesis

Maestro Jorge Enrique Pérez Mar

Aguascalientes, Ags. Enero 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
REFERENCIAS TEÓRICAS.....	8
DIAGNÓSTICO GENERAL.....	17
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	23
-Alternativas y escenarios posibles de solución.....	23
-Argumentación de la alternativa.....	30
CONCLUSIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	39

INTRODUCCIÓN

Al día de hoy el fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los que debe enfrentarse recursos humanos en el ámbito internacional y nacional, principalmente para resolver problemas de competitividad, productividad y calidad. De igual manera se están generando cambios en el mercado: demográficos, sociales y de administración, que son muy importantes para las estrategias de administración de recursos humanos.

Al revisar las tendencias teóricas y empíricas actuales en relación con el reclutamiento, reflejan que las empresas en el área requieren de mayor creatividad en sus fuentes y estrategias para la atracción de talento. Es por eso la necesidad de poseer una estrategia innovadora que permita atraer y obtener más candidatos de acuerdo a los perfiles especializados que demanda el mercado; cubriendo en menor tiempo los requerimientos de los clientes.

Actualmente, los candidatos utilizan todos los medios virtuales para buscar trabajo, por lo que las empresas deben asegurarse de atraerlos a sus propias ofertas. Más allá de la optimización de los motores de búsqueda, las empresas deben reorientar sus esfuerzos de reclutamiento con base a otras opciones que influyan un fuerte componente de por medio. Deben darse cuenta de que la oferta por sí misma no es suficiente, siendo que deben interactuar para poder conseguir a los mejores. Hoy en día la forma de hacerlo es abrazando el uso continuo y

abierto de las redes sociales como: *Facebook, LinkedIn, Twitter*, entre otras; así servirán como nuevas herramientas y motores de búsqueda.

Empresa mexicana de consultoría proveedora de servicios orientados a procesos de Tecnologías de Información; nacida en Monterrey en 1982; creadora del modelo *Near Shore Services (NSS)*; tiene como misión: trascender como proveedor global, líder en soluciones de Tecnologías de Información (TI) y procesos de negocio, generando relaciones mutuamente benéficas, de largo plazo y cimentadas en una base de confianza ganada. Una de sus metas constantes es la expansión del mercado; y como parte de ésta, se está teniendo un considerable crecimiento, debido a la expansión hacia nuevos mercados; esto gracias al aumento de portafolios de servicios de TI y del reconocimiento que se tiene como líder en su ramo a nivel Latinoamérica.

Por su naturaleza, dentro de esta empresa se han detectado problemas en el área de reclutamiento, en relación precisamente a la atracción y obtención de los perfiles requeridos por los clientes; enfrentándose a diversos problemas para poder cubrir esas necesidades e incluso la demanda de estos perfiles especializados. Esto debido a varios factores tanto internos como externos, que limitan las opciones.

Debido a la nueva economía, producto de la conjunción de la revolución tecnológica en el campo de las TI, la proliferación de las redes de

comunicaciones y la globalización de los mercados; la industria de TI, es un negocio que hoy en día crece a pasos agigantados. Por consiguiente, se garantiza el incremento en la demanda de éstos, tanto en el largo y corto plazo, basado en las necesidades de cubrir los servicios de TI por parte de los diferentes sectores como los: financieros, de turismo, de salud, de educación, entre otros. Incluso Alan Greenspan, economista estadounidense, quien fue presidente de la Reserva Federal de EE.UU., menciona que las innovaciones en la TI han comenzado a alterar la manera en que se hacen los negocios y se crea el valor económico, con una profundidad tal que era impensable hace tan sólo unos pocos años.

Hoy México ocupa el 2do lugar en América en la lista de los países más productivos para establecer empresas que proveen servicios de TI, según el índice de servicios globales de AT Kearney. México tiene diversas ventajas para atender éstas demandas de servicios en el mercado global, como es la fuerza laboral calificada y bilingüe.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, dentro del entorno de los servicios de TI existe una problemática en este mercado: la falta de profesionales, que de acuerdo a la encuesta de escasez de talento realizada por *ManPower* en el 2012, menciona que dentro de los 10 empleos más difíciles de cubrir, se encuentran los profesionales de TI debido precisamente a la oferta y demanda de estos, y que por lo tanto no existen las suficientes fuentes para reclutar los perfiles especializados que se requieren para cubrir las vacantes. (ANEXO 1)

Por su naturaleza, dentro de esta empresa se han detectado problemas en el área de reclutamiento, en relación a la atracción y búsqueda de los perfiles requeridos por los clientes para los proyectos en los diferentes niveles de experiencia.

El problema principalmente está en el reclutamiento externo de esta empresa, por lo que los responsables de esto, se enfrentan día a día a diversas limitantes para atraer a estos perfiles especializados de TI. A estos, se suman además, algunas políticas de reclutamiento, como: el “No pirateo”, establecidas dentro de un protocolo hecho en base a los acuerdos de negocios entre los clientes, proveedores de los clientes y en ocasiones convenios entre empresas.

La empresa busca aplicar nuevas estrategias de reclutamiento, analizando nuevas alternativas del mismo, por medio del entorno organizacional para optimizar el tiempo de respuesta en la entrega de recursos; de esta manera ser más competitivos en el mercado global.

El equipo de reclutamiento de su sede más grande, que es dónde se presenta mayor demanda de requerimientos por parte de sus clientes, está conformado por 16 miembros: un líder, ocho encargados de ser el punto de contacto directo con los clientes internos, siete miembros de apoyo; todas mujeres, dentro de las cuáles la edad promedio es de 24 años y la media es de 28 años. La mayoría con Licenciatura en Relaciones Industriales; tienen un promedio de mínimo dos años de experiencia adquirida dentro de la misma empresa en un modelo de entrenamiento. Este equipo es el principal involucrado en esta situación; aunque por los procesos, se involucran también los Líderes de Operación y el área de Ventas, quienes están en contacto directamente y diariamente con el cliente, conociendo a detalle la demanda y necesidades de estos mismos.

REFERENCIAS TEÓRICAS

Una de las funciones básicas de Capital Humano es, por supuesto, el reclutamiento para cubrir las vacantes que hay en la organización. De acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994) describen a este como: “el proceso de identificar y atraer una fuente de candidatos, de la cuál algunos de ellos pueden ser seleccionados para recibir ofertas de trabajo”.

Balkin y Cardy (2001) mencionan que el objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto. En libro se resalta el término cualificados porque la atracción de candidatos que no lo están es una pérdida de tiempo que además resulta costosa. Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no cualificados para desempeñar el cargo, esto para evitar que sea un procedimiento oneroso,

El proceso de Reclutamiento soportado en la oferta y demanda, de las cuáles Balkin y Cardy (2001) comentan que:

La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores que poseen cualificación requerida que puede necesitar un empresario. La demanda de trabajo es el número de trabajadores que necesita una organización. La estimación de la oferta y demanda futuras de trabajo y los pasos que hay que dar para conseguir el equilibrio requieren un proceso de planificación. La primera actividad de la Planeación de Recursos Humanos consiste en estimar la demanda de trabajo, La demanda de trabajo probablemente aumentará si la demanda del producto o servicio de la empresa aumento y será menor si la productividad del trabajo aumenta. La segunda parte del proceso de la PRH implica estimar la oferta de trabajo. La oferta de trabajo puede provenir de empleados actuales (el mercado laboral interno) o de fuera de la organización (el mercado laboral externo). Tras estimar la demanda y oferta de trabajo del futuro, las empresas se enfrentan a tres posibles condiciones que requieren respuestas distintas. El primer escenario, la empresa puede necesitar más trabajadores de los que tiene disponibles. El segundo escenario, se espera que la oferta sea mayor que la demanda. Este exceso implica que la empresa tendrá más trabajadores de los que necesita. En el tercer escenario, se espera que la demanda sea igual a la oferta. (pp. 172-173)

En la actualidad las TI han adquirido un gran auge en todos los ámbitos de la vida humana. La tendencia mundial al desarrollo obliga a la sociedad a incursionar en estas tecnologías, ya que esto permite tener ventajas competitivas; y es así cuando surgen consultorías para ofrecer servicios en TI y por lo tanto una gran Oferta y Demanda de estos perfiles. Es necesario establecer que la tecnología de la información se entiende como “aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información.” (Bologna y Walsh, 1997:1)

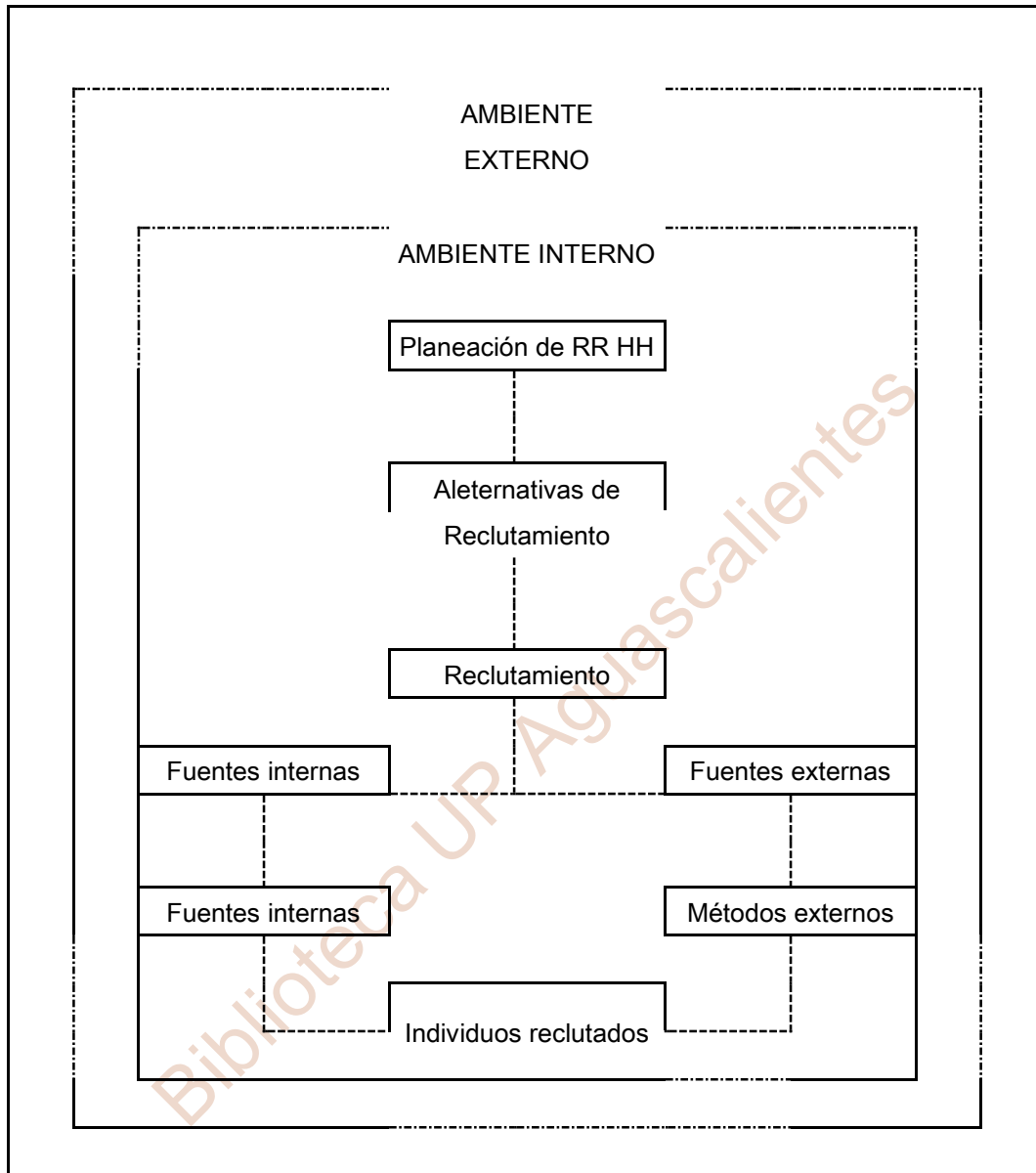
Para tener los mejores candidatos aptos y en tiempo para cubrir las vacantes generadas en la Consultoría de TI es necesario ser creativos en la generación y búsqueda de nuevas fuentes de reclutamiento externo; las cuáles varían de acuerdo con el tipo de puesto; las condición del mercado laboral es quién también ayuda a determinar las fuentes de reclutamiento, mencionan Bohlander, Snell y Sherman (2001). “Las fuentes de reclutamiento son los medios específicos son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa”. (Mondy y Noe 1997:151)

Se llama Reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes de la organización. Davis y Werther (2005) mencionan que el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso

permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. Los métodos de reclutamiento son muy variados.

El proceso de reclutamiento no sólo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado. Tanto los candidatos para el empleo como las organizaciones emiten señales acerca de la relación del empleado. Los aspirantes emiten señales acerca de la relación del empleado. Los aspirantes emiten señales para sugerir que son candidatos atractivos y que deberían recibir el trabajo, y procuran que la organización les proporcione la información para determinar si desean ingresar a ella. La organización emite señales para sugerir que es un buen lugar para trabajar, y desea que los aspirantes proporcionen un cuadro real de su valor potencial como empleados; comentan Milkovich y Boudreau (2002).

FIGURA 1 El proceso de reclutamiento



Fuente: Mondy y Noe (1997: p. 151)

Como podemos observar en la figura, cuando la planeación de RRHH indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar las alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda.

Cuando no sean apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, éste comienza cuando alguna área de la organización tiene una necesidad o requisición de empleados. En esta requisición debe contener toda la información necesaria acerca del el perfil, habilidad y aptitudes que debe tener el candidato, formación profesional, experiencia entre otras. El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa, que es lo que se conoce como las fuentes internas, y en caso de no cubrir las vacantes de esa manera, entonces es cuando se debe reclutar de fuentes externas.

Mondy y Noe (1997) nos comentan que a causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes y los métodos disponibles más productivos. Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento externo que permiten alcanzar los objetivos del mismo.

Como ya se ha comentado factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda y el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia. Si ésta es elevada, en relación con el suministro, puede necesitarse un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. Y es cuando las compañías deben ver más allá de sí mismas para encontrar los empleados adecuados que cubran sus vacantes. A continuación se mencionan algunas de las

fuentes de reclutamiento externo que son más utilizadas comúnmente por las organizaciones, de acuerdo a lo que comentan Wayne y Mondy (1997):

- Universidades

Representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto como profesionales como técnicos y de nivel gerencial. Las empresas suelen enviar reclutadores a los *campi* para realizar entrevistas a candidatos potenciales.

- Competidores y otras empresas

Los competidores y otras empresas en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos para puestos con una considerable experiencia. El hecho de que aproximadamente el 5% de la población trabajadora, en cualquier momento determinado, esté buscando de manera activa o este predispuesta a un cambio de puesto, destaca la importancia de estas de fuentes. Además una de cada tres personas, cambia de puesto cada cinco años.

- Los desempleados

Estos son a menudo una fuente valiosa, ya que solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones.

- Trabajadores por cuenta propia

El trabajador que es autoempleado también puede ser un buen candidato potencial. Estos pueden constituir una fuente de solicitantes para diversos

puestos que exigen, capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial dentro de una compañía.

De estas fuentes ahora surgen los métodos externos de reclutamiento, los cuáles nos comentan Bohlander, Snell y Sherman (2001) a continuación:

- Anuncios

Este es uno de los métodos más comunes de atraer a solicitantes. Si bien los periódicos y revistas especializadas son los medios más recorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

- Solicitudes y la iniciativa personal

Muchas empresas reciben currícula y solicitudes 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.

- Internet

Las compañías usarán la Internet para sus necesidades de reclutamiento en cuestión de pocos años. Basarse en la Web, si bien es relativamente nuevo, no es más caro, al contrario los costos son inferiores en comparación con los métodos ordinarios.

- Recomendaciones de los empleados

Este puede ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Se ha descubierto que por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar personas que acaso no funcionen.

- *Headhunters*

Que funcionan como agentes de reclutamiento para ejecutivos, o para perfiles tan especializados.

- Agencias de colocación tanto como privadas como públicas

Cada vez son más las agencias que van surgiendo en el mercado, sobretodo en el ámbito privado, las cuáles se dedican a tener una cartera considerable para ofrecer a las compañías. Por la parte de las agencias públicas son las bolsas de trabajo por parte de los gobiernos que tienen como objetivo ayudar a disminuir los niveles de desempleo en los países.

- Ferias de empleo

Estos eventos los cuáles son cada vez más comunes en su mayoría organizados por las organizaciones gubernamentales; son una buena fuente ya que tienen un gran convocatoria; pero una desventaja es que en su mayoría son para todos los giros y eso hace que tal vez el reclutamiento no sea tan específico y se encuentren con muchos perfiles que en su mayoría no funcione para las vacantes propuestas.

DIAGNÓSTICO GENERAL

-Análisis Situacional

Empresa mexicana con más de 30 años de experiencia en el mercado, proveedora global de soluciones y servicios de tecnología, que ayuda a los clientes a prosperar en la era digital, ofreciendo un mejor diseño y prueba de soluciones y produciendo resultados predecibles para las corporaciones de primer nivel. Ésta tiene como misión el maximizar el valor del portafolio de aplicaciones de sus clientes; así como una visión de trascender como proveedor global líder en soluciones de TI y procesos de negocio, generando relaciones mutuamente benéficas, de largo plazo y cimentadas en una base de confianza ganada.

Principalmente ofrece: servicios relacionados a aplicaciones, soporte de infraestructura de TI, *Business Process Outsourcing* (BPO) y productos de Software y servicios relacionados. Cuenta con más de 30 de oficinas en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia, con más de 9,000 trabajadores. Una de sus sedes con mayor crecimiento es la ubicada en la región del Bajío de México, la cual tiene un número aproximado de 400 vacantes por año, y cada año va en aumento, debido al crecimiento en sus servicios y la demanda de ellos en el mercado.

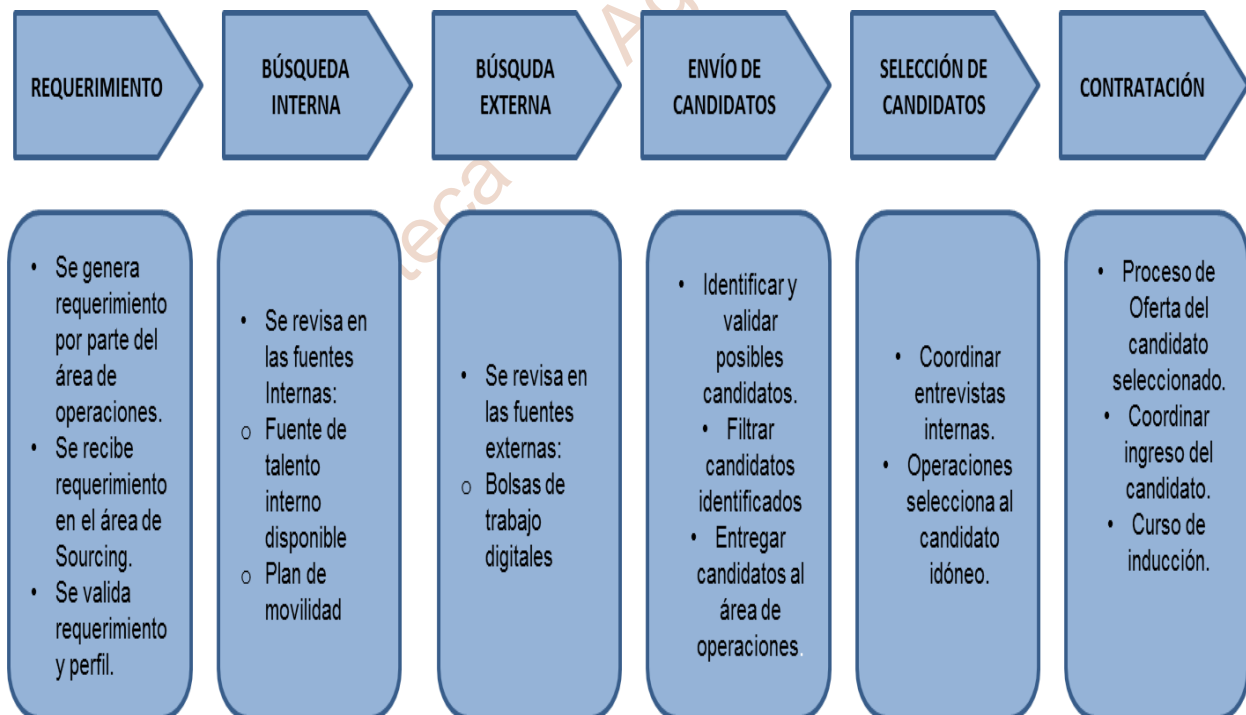
El área encargada de abastecer y proveer con candidatos éstas necesidades, es reclutamiento, la cual cuenta con equipo de 16 personas, 14 enfocadas en cubrir las vacantes generadas, una encargada de métricas y una Líder. La

organización del equipo está basada en los diferentes servicios que ofrece la compañía, de esta manera se agrupan de cierta manera los perfiles de acuerdo a tecnologías, esto facilita la búsqueda y minimiza algo en los tiempos de respuesta.

El área tiene un proceso de reclutamiento bastante robusto, debido las diferentes políticas que debe de alinearse por acuerdo de negocios, por auditorías tanto externas como internas, las cuales se generan por las certificaciones que tiene la compañía y en las cuales el área está relacionada.

Dicho proceso de reclutamiento se define en las siguientes etapas:

FIGURA 2 Etapas del proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

El requerimiento se genera por parte del área de operaciones, involucrada también el área de ventas, de acuerdo a la demanda del proyecto del cliente; en este se define las competencias requeridas como: conocimientos específicos de TI, nivel de experiencia, nivel de inglés, costo, ubicación y algunos otros requisitos deseables.

Este requerimiento una vez validado por el área de reclutamiento, se inicia con el proceso para cubrir la vacante. Primero se validan las fuentes internas tales como:

- Fuente de talento interno disponible; la cual es como un inventario de candidatos internos disponibles, debido a que terminaron su última asignación que tenían a un proyecto con un cliente. Mientras son asignados a un nuevo proyecto, están capacitándose en diferentes herramientas relacionadas con TI. Estos candidatos pueden ser reubicados en cualquier otro de manera inmediatamente siempre y cuando cumplan con los requisitos.

- Movilidad Interna; este es un programa interno en el cual se da la oportunidad de crecer a los trabajadores de la compañía, funcionando como un sistema de promoción a solicitud del trabajador; de esta manera se le permite tener la oportunidad de buscar nuevos retos en otros proyectos, que le permita desarrollar su plan y carrera dentro de la compañía.

Habiendo validado y agotado las fuentes internas, si no se identifica al candidato idóneo, se inicia con el reclutamiento en las fuentes externas, tales como:

- Bolsas de trabajo digitales; principalmente OCC y Computrabajo, las cuales funcionan a través de una contratación de una licencia como reclutador para poder acceder a su repositorio de currícula, haciendo búsquedas detalladas de acuerdo a los perfiles solicitados.

- Redes sociales; tales como *Facebook* y *Twitter*, se utilizan para hacer publicaciones de vacantes, éstas a su vez permiten se haga *Networking*, el cual funciona como establecimiento de una red profesional de contactos que permite darse a conocer, ya que posibilita el intercambio de información y contactos así como el establecimiento de relaciones con personas que comparten intereses profesionales comunes; en este caso mediante el alcance que pueden llegar a tener las publicaciones.

- *LinkedIn*; es una red social pero profesional, la cual permite en hacer tanto hacer búsquedas y contactar a potenciales candidatos para cubrir las vacantes; ya que ésta red social permite a los usuarios incluir su experiencia laboral, habilidades y especializaciones, entre otros detalles. Ésta permite cuentas gratuitas y de pago, y se utilizan ambas.

- Programa de recomendados; en este se mandan comunicados a los colaboradores para que recomienden a sus conocidos y se les incentiva con un bono en caso de ser seleccionado y contratado su recomendado. Este en particular forma parte del mencionado anteriormente *Networking*, ya que también se va incrementando las redes de contactos.

- *Headhunter*; contratado para puestos difíciles de encontrar o con capacidades y habilidades específicas, este recibe búsquedas que la empresa no puede encontrar previamente.

- *Freelance*; son candidatos que trabajan por cuenta propia y no son contratados por la empresa, ellos expiden sus propios recibos.

- *Subcontractors*; son los que se contratan por medio de otra empresa que se dedica al reclutamiento, y toda la negociación es directamente con la empresa que lo representa y no con el candidato.

Estos últimos tres mencionados, son los que menos se utiliza ya que las políticas son muy específicas con la contratación de los servicios de éstos.

Habiendo detectado, filtrado y entrevistado a posibles candidatos, se envían al área de operaciones para que hagan su respectivo filtro y entrevista. Es el lugar donde se detecta y selecciona al candidato idóneo para cubrir la vacante, se envía la evaluación para que pueda ser procesado para su contratación.

El problema, se encuentra dentro de la fase de la búsqueda, es decir, durante el reclutamiento en las diferentes fuentes externas, ya que existe mucha demanda y poco mercado para abastecer las necesidades. Aunado a esto, la forma convencional que se está usando para hacer búsquedas, que es a través de las bolsas de trabajo digitales, las cuales ya no están cubriendo y cumpliendo con las necesidades del actual reclutamiento; además de un mercado limitado debido a la escasez de personal bilingüe.

No existen suficientes fuentes de reclutamiento para los perfiles especializados, así que la contratación de otra bolsa de trabajo digital no sería ya una solución, además de los costos que éstas generan. Dentro de los diferentes perfiles de TI, se buscan diferentes niveles desde el nivel becario (*Trainee*) que es el estudiante y/o recién egresado que solo cuenta con experiencia académica, hasta los con experiencia de más de uno a dos años (*Beginner*), dos a tres años (*Junior*), tres a cuatro años (*Proficient*), cinco a siete años (*Senior*) y siete en adelante considerados expertos.

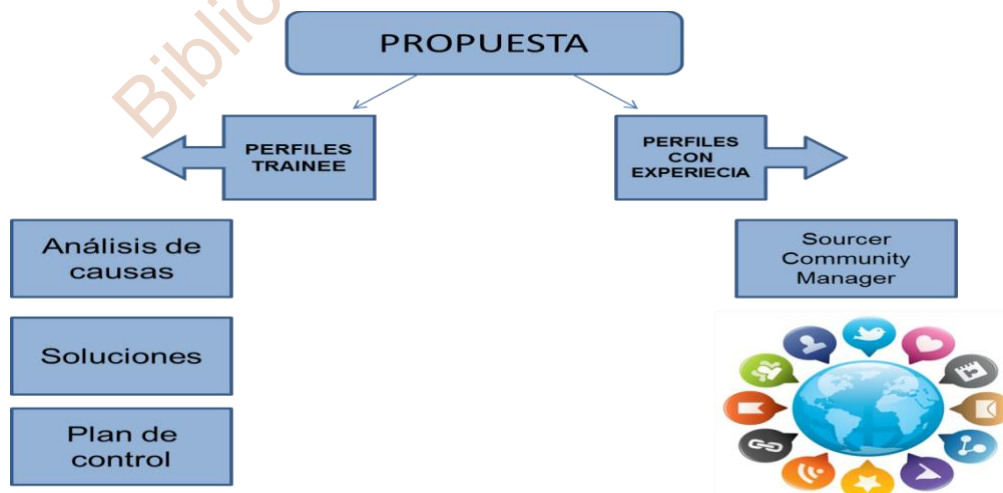
Biblioteca UP Aguascalientes

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

-Alternativas y escenarios posibles de solución

A través de la presente investigación se hace una propuesta de “Nuevas estrategias y alternativas para el reclutamiento en perfiles de tecnologías de información”. Esta va dirigida no solamente para la empresa mexicana que hoy se analiza, si no para todas las empresas en México dedicadas a las soluciones de TI, específicamente para área de reclutamiento. Teniendo como objetivo, establecer nuevos métodos, que permitan atraer e identificar candidatos viables para cubrir las vacantes que se demandan. La propuesta se divide en dos, una para los perfiles de TI con nivel de experiencia y otra para los perfiles a nivel *Trainee*; ya que cada perfil necesita de estrategias distintas, debido a que el comportamiento de la demanda de cada uno es diferente; ambas teniendo como objetivo desarrollar estrategias innovadoras de reclutamiento que servirán para cumplir con los objetivos.

FIGURA 3 - Propuesta



Fuente: Elaboración propia

Propuesta parte 1, Perfiles de TI con nivel de experiencia

Para los perfiles de TI con nivel de experiencia, la propuesta está basada en un modelo de Reclutamiento 2.0 ó conocido también como *Social Recruiting*, el cual engloba una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos, entendiéndolos como quienes están en constante búsqueda, y quienes no lo están pero si pueden estar abiertos a escuchar una oportunidad, respectivamente; mediante estos procedimientos se divulgan en el mercado las necesidades de talentos y este consiste principalmente en atraer el mayor número de personas.

Para lograr ser más productivos con las actividades que engloba este modelo, se creará un nuevo rol dentro del área llamado: *Sourcer Community Manager*, el cual tendrá como objetivo, crear comunidades dentro de las diferentes herramientas que ofrece el Reclutamiento 2.0.

Las actividades principales del *Sourcer Community Manger* serán:
(ANEXO 3)

- Representar la identidad y la reputación de la compañía en línea, principalmente como área de reclutamiento.

- Publicará contenido interesante para la comunidad, de manera que incite y atraiga nuevos miembros, que podrán ser candidatos potenciales. Estas publicaciones pueden ser noticias, eventos, citas textuales, etc.

- Gestionar un *Blog*, una página en *Facebook*, una nueva cuenta en *Twitter* y darle seguimiento a la cuenta de *LinkedIn*, de manera que todas éstas se puedan homogenizar, esto ayudará a posicionar una imagen.

- Incrementará el número de seguidores en las diferentes herramientas.
- Posteos frecuentes e interactuar a través de estos con la comunidad.
- Cuidar la imagen de la compañía.

El plan es, primordialmente posicionar más como marca, en este caso no como nombre de la compañía, si no como el área de reclutamiento de la compañía. Para esto, las herramientas que se tendrán en cuenta para desarrollar este modelo son las siguientes:

- *Blog*; se desarrollará uno que cuente con contenidos dirigidos a los intereses de las personas inmersas en el mundo de las TI, para atraer a este mercado a través de foros de discusión, a través de las publicaciones.

- *Facebook*; hacer búsquedas avanzadas, utilizando su motor de búsqueda llamado: *Open Graph Search*, el cual focaliza las búsquedas a través de historias. Unirse a grupos, relacionados a los perfiles más buscados en los proyectos.

- *LinkedIn*; a través de ésta red social que permite la creación de un perfil profesional, se incrementará la red de contactos que ya se tiene para crear una

comunidad más grande. Unirse al máximo de grupos que permite esta red que son 50, para que a través de estos, se tenga participación y presencia en los foros y debates, para poder tener dentro de radar a candidatos potenciales.

- *Twitter*; crear una nueva cuenta que siga la relación de las anteriores, hacer notar la cuenta, haciendo publicaciones para atraer seguidores, estas deben ser de contenido interesante. Publicar ofertas y marcarlas como favoritas para hacerlas notar en la red.

- *YouTube*; crear un canal de reclutamiento, para en adelante poder crear una comunidad. Se postearán videovacantes, videos de la compañía para darla a conocer, entrevistas con recursos internos para dar a conocer sus experiencias dentro de la compañía, y esto servirá como referencia. El canal se mantendrá activo, subiendo al menos un video cada semana. Para el mejor y efectivo resultado del uso de estas herramientas, será necesario entender los motores de búsqueda a través de las “Búsqueda Booleanas”, las cuales son a través de motores de búsquedas que trabajan como tipo códigos, ya que la mayoría de estas plataformas a excepción de *Facebook*, funcionan con éstas. Para todas las herramientas mencionadas anteriormente, se crearán entrenamientos para todos los miembros del equipo de reclutamiento, para que puedan hacer uso de las mismas para las búsquedas.

Con el tiempo, como plan a largo plazo y como parte del seguimiento a esta propuesta, será la creación aplicación propia de la empresa que le permita

manejar todas las herramientas mencionadas, lo cual facilitará el uso de éstas, minimizará el tiempo, ya que desde una sola aplicación podrán manejarse todas, si necesidad de ingresar a cada una de ellas, además de que permitirá tener métricas y estadísticas, que nos permitirán medir la efectividad de cada una de éstas herramientas, ver el número de seguidores, etc.

Cabe mencionar que dicha propuesta está en marcha, se está iniciando con los entrenamientos para el equipo, sobretodo enfocado primero al conocimiento del uso de las redes sociales en el ámbito de reclutamiento, para conocer el uso que se le puede dar con este fin. Como ejemplo de esto, ya se realizó un curso para el equipo de reclutamiento, acerca de cómo funcionan las búsquedas booleanas (ANEXO 2), y *webinars* sobre el reclutamiento en diferentes redes sociales.

Propuesta parte 2, Perfiles de TI con nivel de *Trainee* (Becario)

Para los perfiles de nivel *Trainee*, se llevó a cabo un análisis de las causas por las cuales se estaba teniendo dificultad para la contratación de estudiantes y/o egresados, gracias a este análisis se establecieron soluciones que permitieron disminuir el tiempo de respuesta de 54 días a 43 días, representando un 20.3 % menos.. Cabe mencionar que el número de contrataciones de estos perfiles es muy alto, debido a que forma parte también de una estrategia de generación de talento.

CUADRO 1 – Análisis y soluciones del reclutamiento nivel *Trainee*

CAUSAS	SOLUCIONES
1.- Falta de mayor cobertura sobre fuentes de reclutamiento	*Mejorar el formato de las visitas guiadas.
	*Actualizar el Directorio con las Universidades del Bajío y mantener una vinculación.
	*Hacer uso de las redes sociales,
	*Bolsas de Trabajo Estatales.
	*Mantenimiento de las Bolsas de trabajo de Universidades. *Participar en las Ferias de Reclutamiento Universitarias.
2.- Falta de conocimiento de todo el proceso de <i>Onboarding</i> y sus reglas	*Creación de una liga en el Portal Interno, dónde se encuentra el escrito de los procesos detallado de reclutamiento.
	*Envío de correo de manera periódica (6 meses) el proceso actualizado de reclutamiento.
	*Dar difusión de la Liga.
3.- Nivel de inglés de los candidatos - básico - intermedio, en la gran mayoría	*Seguir haciendo conciencia en las Instituciones de la importancia del inglés.
	*Hacer conciencia de la carencia de recursos con el nivel de inglés que demandan; negociar para que pueden incluir candidatos con menor nivel de inglés, proponiendo que se les den herramientas internas para mejorarlo, estableciendo una fecha compromiso.
4.- Programas académicos no empatados con la necesidad del mercado, tecnologías obsoletas	*Armar un documento (carta de presentación) que contenga las vertientes tecnológicas en base a los servicios que ofrece la empresa.
	*Hacer labor de venta dentro de las Universidades cuáles son los servicios, tendencias que se ofrece.

Fuente: Elaboración propia

Con estas actividades que se implementaron para generar más candidatos de nivel *Trainee*, se hicieron a largo plazo, en el cual se dio un plazo de un año para poder ver reflejados los resultados. Con esto, se obtuvo un mayor contacto con todas las Universidades, teniendo la oportunidad de poder vender la compañía y el programa que se ofrece a los candidatos, dando a conocer como

tal la empresa y las ventajas de iniciar un carrera dentro de la compañía. El tiempo de respuesta bajó de 54 a 43 días con este plan. Se pretende que el tiempo siga disminuyendo y para esto se creó un plan de control, el cual se muestra de la siguiente manera:

CUADRO 2 – Plan de control para reclutamiento *Trainee*

ACCIÓN	FRECUENCIA
Aplicando estrategias directas de atracción de talento, asistiendo a Ferias Universitarias, dando pláticas para dar a conocer la compañía y sus esquemas de oportunidades; reforzando las visitas y las invitaciones a éstas, así como la asistencia con mayor frecuencia a Ferias Universitarias.	Cada seis meses
Recordar el proceso de contratación y los tiempos que estos implican; establecidos por el área de Recursos Humanos en base a políticas y acuerdos de negocios firmados por el cliente.	Cada semana
Generar conciencia y cultura en las Universidades de la importancia del idioma; así mismo la compañía, apoyando a través de herramientas internas a que los <i>Trainees</i> mejoren su nivel.	Cada seis meses
Dar a conocer los diferentes servicios que la compañía ofrece, ya que van de acuerdo a las tendencias tecnológicas que el mercado demanda.	Cada seis meses
Crear una vinculación con las Universidades para que de esta manera se pueda tener una comunicación y externar las tendencias y necesidades en el mercado.	Permanente

Fuente: Elaboración propia

-Argumentación de las Alternativas

La importancia de esta propuesta, es porque permitirá tener un reclutamiento externo más efectivo, ya que se generarán nuevas fuentes para obtener candidatos aptos para los perfiles que se requieren en sus diferentes niveles de experiencia; y ayudará a disminuir las mermas que existen en las fuentes ordinarias utilizadas actualmente, tales como pérdida de tiempo en filtro de candidatos no viables ni aptos para las vacantes. Se busca tener un reclutamiento oportuno, mejorando así los tiempos. Esto favorecerá principalmente al área de reclutamiento de la sede del Bajío de México, así como también al área de operaciones, porque tendrán sus recursos en menor tiempo y de esta manera podrán facturar más, y así obtener más ganancias para el área de ventas y en general para toda la compañía. Con los clientes finales se tendrá una mejor imagen en todo el servicio integral que se ofrece como consultoría.

Con las nuevas tecnologías, las empresas y profesionales de reclutamiento, deben adaptarse a Internet y uso de las redes sociales. La nueva selección de personal representa un proceso evolutivo y el concepto de reclutamiento 2.0 es más que una realidad. Por lo que considerando que las redes sociales y los medios digitales, hoy en día apuntan a ser una de las tendencias más utilizadas a nivel mundial, y hablando del reclutamiento, este será la evolución del formato convencional que se tiene para reclutar. A través de este modelo se establecen

relaciones más directas e incluso interactivas con los candidatos, gracias a todo lo que ofrece el Internet y las redes sociales.

Otra de las ventajas del modelo de Reclutamiento 2.0 es el ahorro de tiempo y dinero, ya que las redes sociales la mayoría de ellas no tienen costo. La duración del proceso reducirá, dado que este modelo te permite hacer una pre evaluación de los candidatos a través de sus perfiles en las redes, dado a que también te da la posibilidad de tener más filtros, gracias a sus búsquedas avanzadas.

Este modelo te abre la posibilidad de estar en contacto con todo el mundo, y no solo con candidatos si no con colegas, de los cuales se puede saber y aprender de las prácticas que están haciendo para conseguir sus objetivos, incluso permite tener un intercambio de ideas y así enriquecer el proceso a través de una comparación y conociendo las tendencias en el mundo del reclutamiento, sirviendo esto como un tipo estudio de mercado.

Lo que se quiere y busca es la calidad en las contrataciones y que las oportunidades de la compañía llegue a muchos más candidatos competitivos, es por eso que se debe hacer publicaciones de las ofertas de trabajo al máximo, explotando todas las redes, además que no generará costos extras, a diferencia de la contratación de otra bolsa de trabajo digital, por la cual se debe pagar una licencia y no se tiene acceso completo y directo a los candidatos a diferencia de las redes sociales.

Esto a su vez permitirá tener más alcance llegando a los candidatos pasivos y no solos a los activos, ya que con los métodos ordinarios solo se llega los éstos, como hemos mencionado, entendiendo que son quienes están en constante búsqueda, y los pasivos quienes no están en búsqueda pero si pueden estar abiertos a escuchar una oportunidad. Si tomamos en cuenta y como referencia que en el 2014 casi 40 millones de mexicanos usan las redes sociales, más de 38 millones usan la red más grande que es *Facebook*, más de 12 millones utilizan *Twitter* y más de 5 millones *LinkedIn*; además de que el 69% de las personas acceden a las redes sociales a diario y le sigue las que solamente una vez a la semana con 19%. Con esto podemos darnos cuenta del alcance que se tiene con las redes sociales.

Por lo tanto las ventajas de tener un reclutador con perfil de *Community Manager*, ayudará a:

1. Atraer el mejor talento a través de nuevos canales de reclutamiento, en este caso las redes sociales.
2. Acceso rápido a información actualizada de los candidatos, a diferencia de las fuentes ordinarias que el promedio de actualización mínimo es de 6 meses, cuando en las redes sociales se hace diariamente.
3. Publicar posiciones con mayores posibilidades de difusión.
4. Mejorar el *Employer Branding*, que es el atractivo que tiene la compañía a nivel laboral para la gente en general; teniendo en cuenta que la mayoría de

los candidatos buscan información de la empresa antes de aplicar a una vacante, para saber si es una buena opción para ellos.

5. Mejor comunicación con los candidatos, permitirá que fluya más la información entre ellos, ya que a través de las redes sociales se da de manera instantánea y concreta.

Cabe mencionar que hoy en día se pronostica fácilmente un crecimiento de la tecnología móvil, por lo que lo mismo está pasando con las contrataciones, ya que cada vez más personas utilizan su móvil para buscar trabajo, gracias al desarrollo de numerosas aplicaciones para hacerlo posible.

Esto da la oportunidad de saber cómo los usuarios evalúan a la compañía y procesos, harán comentarios de los puntos fuertes y de las áreas de oportunidad que se puedan tener. Todo lo anterior mencionado, también ayudará a la automatización de los procesos de reclutamiento y selección.

En lo que se refiere a las actividades implementadas como estrategias para dar solución a los problemas en el reclutamiento de *Trainees*, se tienen resultados medibles, en base al número de requerimientos abiertos en un año y cuánto tiempo se tardaba en cubrir la vacante, tomando la comparación de un año anterior al presente, se pudo llegar al resultado obtenido de reducción de un promedio de 10 días menos. El mantener un contacto constante con las Universidades a través de las visitas, pláticas e interacciones en las ferias y

demás eventos, permite tener una mayor vinculación, obteniendo también como resultado el posicionamiento de la compañía. Esta propuesta es parte importante del crecimiento de la compañía, ya que el generar talento es parte de las estrategias para poder estar un paso delante de las necesidades de los clientes.

Biblioteca UP Aguascalientes

CONCLUSIONES

-Reflexiones del caso

El presente caso, ha implicado un trabajo detallado, en el cual se ha utilizado diferentes métodos para llegar a los resultados presentados.

1. Se hizo un análisis del caso, tomando en cuenta los hechos, los problemas y los antecedentes de estos; del cual resultaron varios aspectos que permitieron trabajar una propuesta integral para el área de reclutamiento.

2. Se hizo un análisis del actual proceso de reclutamiento, así como de las herramientas utilizadas y cómo es que se usan; y así poder proponer un plan a seguir que para que se desarrollen e innoven, que permitan seguir tendencias de reclutamiento global.

3. Se realizó un *Benchmark* en línea, para saber qué se está haciendo en materia de reclutamiento a nivel mundial, enfocado principalmente a la parte de atracción de talento, sobre todo con la parte de la integración de las redes sociales a los nuevos modelos de reclutamiento.

Este método permitió descubrir la importancia de la innovación y renovación constante, ya que hoy en día en el mundo globalizado en el que nos movemos no permite que los procesos y los métodos utilizados anteriormente para el reclutamiento en una compañía de TI se queden cortos y no avancen igual que los demás procesos de la compañía en general.

-Reflexión de aprendizaje

Por medio del presente trabajo, el aprendizaje y las lecciones logradas van más allá del solo hecho profesional. Primero que nada se aprende que el reclutador moderno debe tener un pensamiento diferente que le permita romper con paradigmas y así poder avanzar en este mundo globalizado, que crece y avanza a pasos agigantados, donde claramente si se quiere ser competitivo y productivo a la vez, no se debe quedar atrás en métodos y formas convencionales que no permiten avanzar y crecer. El estar en constante renovación y tener la capacidad de adaptarse a los cambios siempre dará ventaja y permitirá seguir aprendiendo y desarrollando el perfil de cualquier profesional.

El uso de las tecnologías hoy en día complementan a los profesionales en cualquier área y/o ámbito, siendo que parte importante del éxito de una organización depende del talento humano que pueda atraer y desarrollar, el uso de las tecnologías resulta complementario para lograr este éxito. Ya que además, hoy en día la mayoría de la población económicamente activa tiene actividad y contacto de manera cotidiana con las tecnologías de información, principalmente con las redes sociales; si se toma esto como una gran ventaja competitiva, permitirá una mejor e instantánea comunicación que será efectiva y positiva para las estrategias de crecimiento en cualquier organización.

Mencionar que es recomendable que el módulo de Desarrollo Organizacional y en los que se refiere al reclutamiento, se actualice el programa, ya que muchos de los temas vistos ya están quedando atrás, ya que lo que se expone es lo convencional y en hoy en día las empresas de clase mundial e incluso las pequeñas y medianas empresas, demandan procesos mucho más innovadores, los cuales traen más beneficios y resultan más productivos.

Por último, cabe mencionar que la constancia, la determinación y apertura, pueden y son la clave de éxito de cualquier propósito en cualquier circunstancia.

Biblioteca UP Aguascalientes

REFERENCIAS

*BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, G.; Shell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
2. Bologna, J. y Walsh, A.M. (1997). *Tecnologías de la Información; Gestión y estrategia*. Nueva York, Estados Unidos de América: Wiley.
3. Gómez-Mejía, L.R.; Balkm, D.B. y Cardy. R.L. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
4. Mandy, R. W. y Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
5. Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). *Dirección y administración de Recursos Humanos; Un enfoque de estrategia*. Distrito Federal, México: McGraww Hill.
6. Werther, W. B. y Davis, k. (2008). *Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana.
7. Webinar, Reclutamiento por Twitter, Talent Clue, 11 de Diciembre del 2014.
8. Webinar, Redes Sociales por Screniee, 26 de Noviembre del 2014.
9. Talent Clue Blog, (2014). Reclutamiento 2.0. Consulta realizada el 28 de Noviembre del 2014 en: <http://blog.talentclue.com/las-6-ventajas-del-reclutamiento-20>

10. Screenie Blog, (2014). Reclutamiento en redes sociales. Consulta realizada el 28 de Noviembre del 2014 en: <http://blog.screenie.com/>

Biblioteca UP Aguascalientes