

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano de las organizaciones

Idalberto Chiavenato



Reclutamiento de personal

Lo que verá en este capítulo:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- El proceso del reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso de reclutamiento de personal.
- Señalar cómo atraen talentos las organizaciones.



Caso introductorio

El desafío de Paramount

Atraer talentos. Esto llegó a ser el mayor desafío para Marina Schwarzkopf, en la dirección del programa de reestructuración y expansión de la industria Paramount. La nueva estrategia empresarial se enfocaba a la consolidación y cobertura de nuevos mercados en todo el país. Para hacer posible este crecimiento de la empresa era necesario buscar nuevos talentos en el mercado. La cultura de Paramount es abierta y participativa, y sus ejecutivos

son comunicativos. Pero Marina no quiere sólo más empleados. Quiere atraer personas especiales. Paramount necesita talentos y competencias. ¿Cómo atraerlos? Para esto es necesario ordenar la casa: hacerla más agradable, placentera y amigable. No sólo los muebles, instalaciones y colores, sino también el clima interno. Se necesita calor humano y mucha solidaridad. ¿Cómo lograrlo?

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no.¹ Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo, como veremos en los dos capítulos sobre *reclutamiento y selección*.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar.

Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esta investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal.

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no

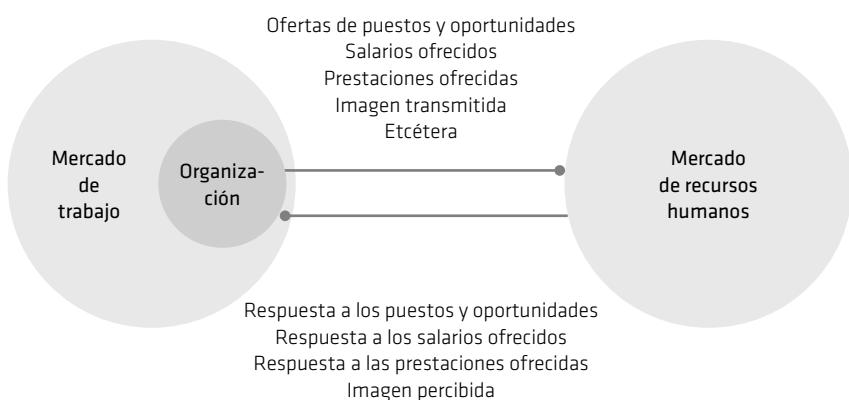


Figura 5.1 Relaciones entre organización y mercado.

¹ PORTER, LYMAN W., LAWLER III, EDWARD E. y Hackamn, J. Richard, *Behavior in Organization*, cap. 5, "Choice Process: Individuals and Organizations Attracting and Selecting Each Other", Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

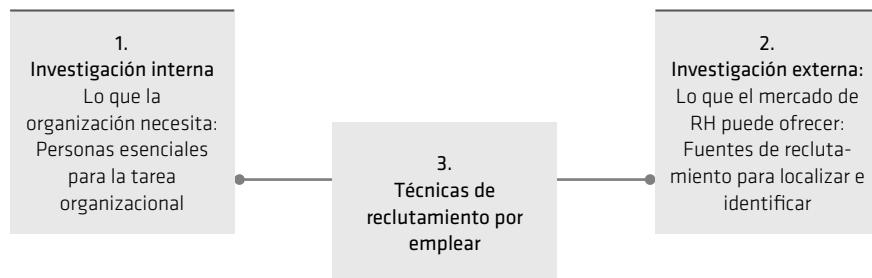


Figura 5.2 Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.



Nota interesante

Planeación de personal

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada “mano de obra indirecta” (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización, como el de planeación y control de la producción (PCP), o el departamento de organización y métodos (O&M), en especial cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP, en el de O&M o en el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial, ubicado en el nivel operativo) de corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para satisfacer los programas de producción, el PCP divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa de producción).

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal. Veamos algunos de ellos.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de productividad también genera una reducción del precio del producto/servicio, lo que se refleja en un aumento de ventas y, en consecuencia, en un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos, y se enfoca al nivel operativo de la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.



Figura 5.3 Bases de la planeación de personal.

Otras empresas, como IBM, prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con los segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

Modelo de sustitución de puestos clave (carta de reemplazo)

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este

modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de ascenso se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más complejos con ayuda de la tecnología de la información: con inventarios y registros que ofrecen datos como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

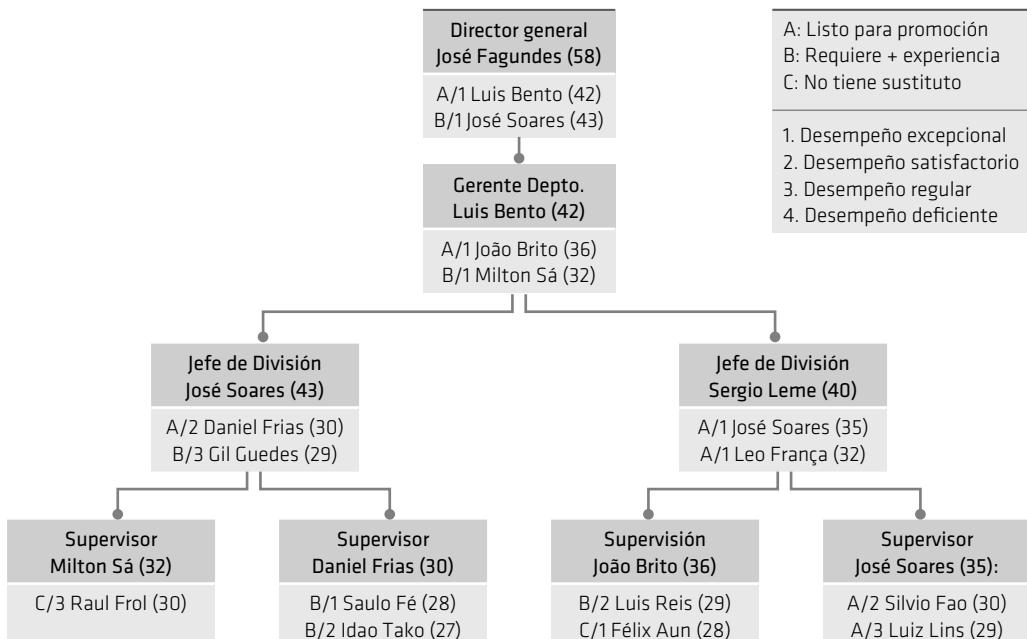


Figura 5.4 Ejemplo de carta de reemplazo.

Nivel	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
	4	1			1	4
Dirección	12	2			1	11
Gerencia	30	4	1	3	1	29
Jefaturas	360	12	18	25	1	356

Figura 5.5 Planeación de personal basada en el flujo de personal.

Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un sistemático e incluyente de planeación de personal.

T De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Marina solicitó a todos los gerentes de Paramount un análisis de las necesidades de personal en los próximos 12 meses. Les pidió que las separaran en dos clases: personas para reemplazo y personas para expansión. Les solicitó también las características y competencias deseables. ¿Cómo ayudaría usted a Marina en esta tarea?

Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.



Figura 5.6 Modelo integrado de planeación de personal.



Figura 5.7 Ejemplo de segmentación del mercado de RH.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento fueran anuncios en los periódicos, sin duda el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del elegido para reclutar obreros.



Recuerde

¿Cómo abordar el mercado de RH?

El lector puede preguntarse si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de RH, como sugeriría la figura 5.7. El reclutamiento no siempre implica al mercado de RH en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos cuando no logra acertar en los puntos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deben incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar a los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante identificar y ubicar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de los candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

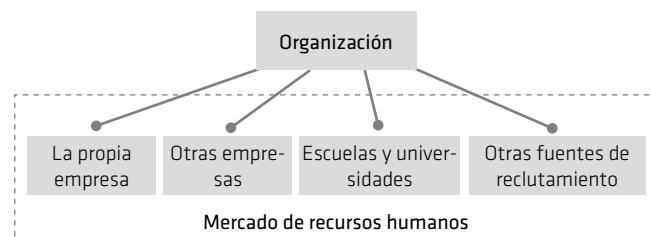


Figura 5.8 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas las investigaciones interna y externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso. A continuación nos ocuparemos de este aspecto.

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio,



Nota interesante

¿La requisición de empleo (RE) es un punto de partida válido?

¿Quién da la salida? La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite una orden de compra para adquirirlo de algún proveedor. En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento más indicadas. El diagrama de flujo de la figura 5.10 da una idea del proceso.

De: Departamento _____	Fecha/Emisión / /	
Para: División de relaciones industriales Área de reclutamiento y selección	Fecha/Recibido / /	
REQUISICIÓN DE EMPLEO		Núm. /
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN
NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE
		CANTIDAD
		CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> Por reemplazo		
Registro	Fecha/Salida / /	Nombre
	/ /	
	/ /	
	/ /	
	/ /	
<input type="checkbox"/> Por aumento del personal		
Causas del aumento del personal		

Figura 5.9 Modelo de requisición de empleo.

generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno

se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.

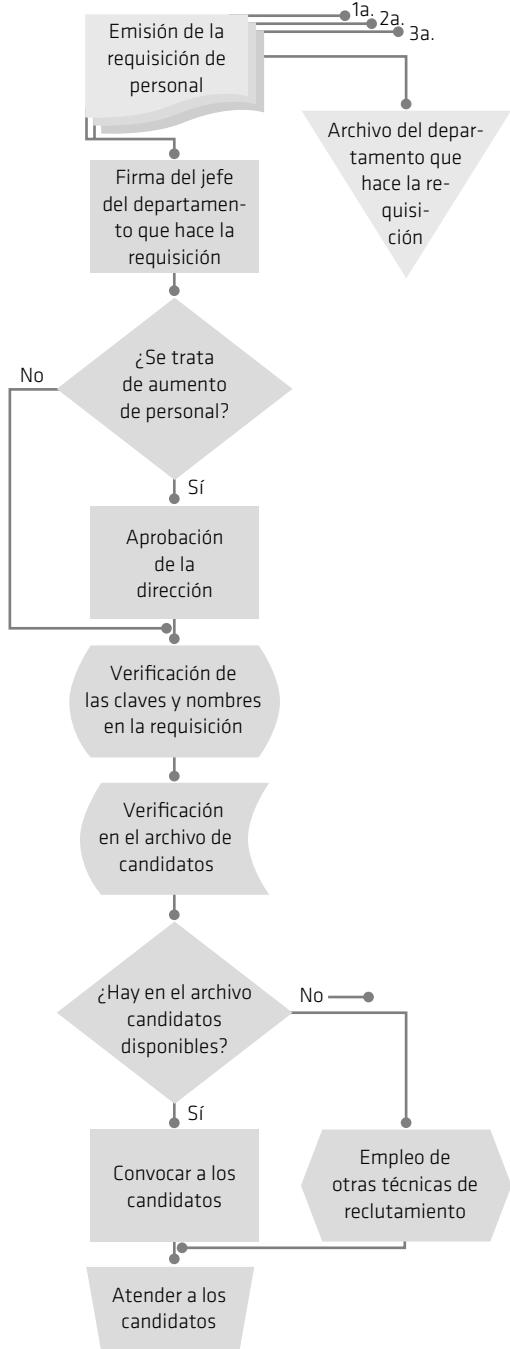


Figura 5.10 Procedimiento de una requisición de empleo.

- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

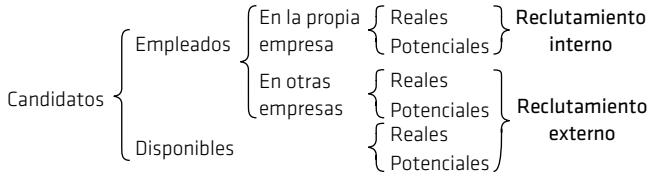


Figura 5.11 El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- *Es más económico*: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido*: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad*: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados*: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal*: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

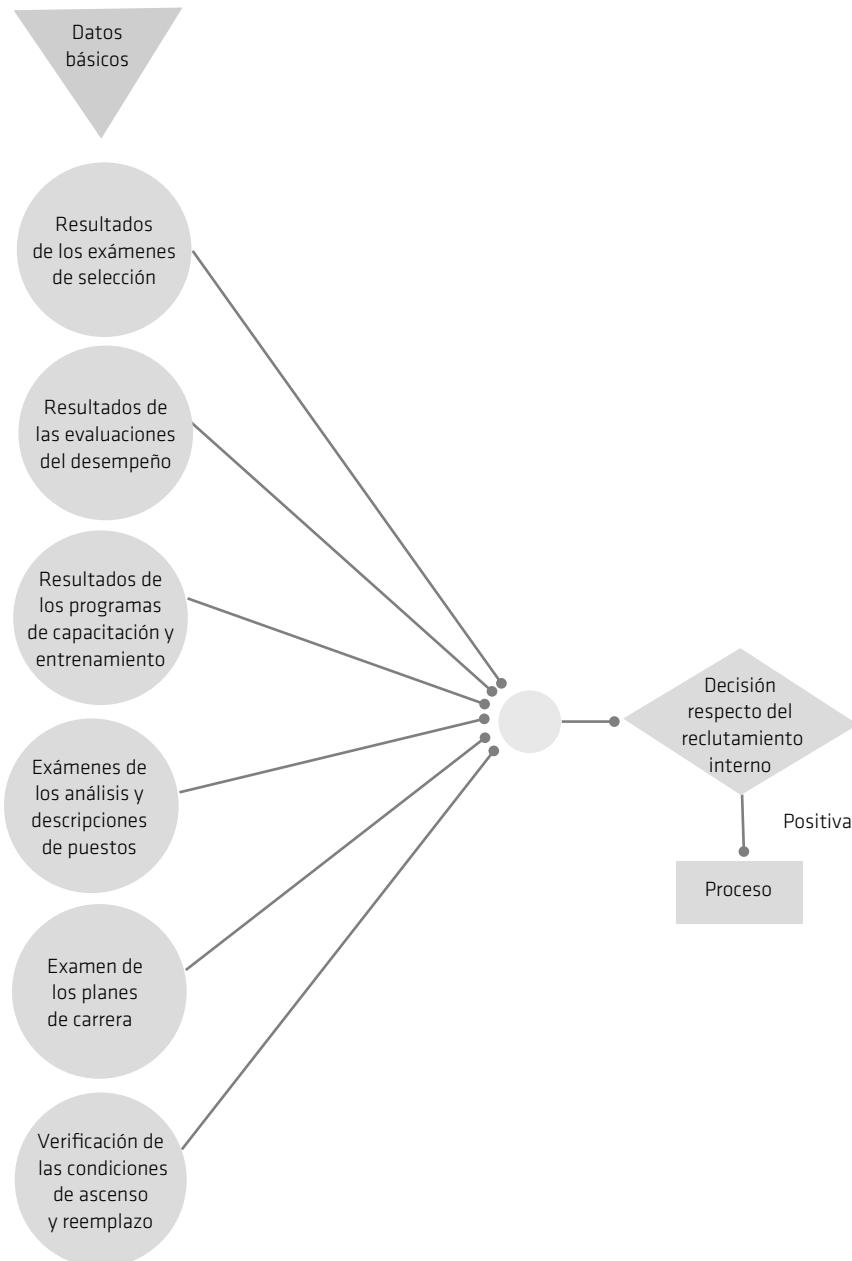


Figura 5.12 Datos básicos para el reclutamiento interno.

- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del

puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a

- ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
 - Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
 - No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajena, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales,

disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto. Los dos se describen en la figura 5.13.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos*: de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un

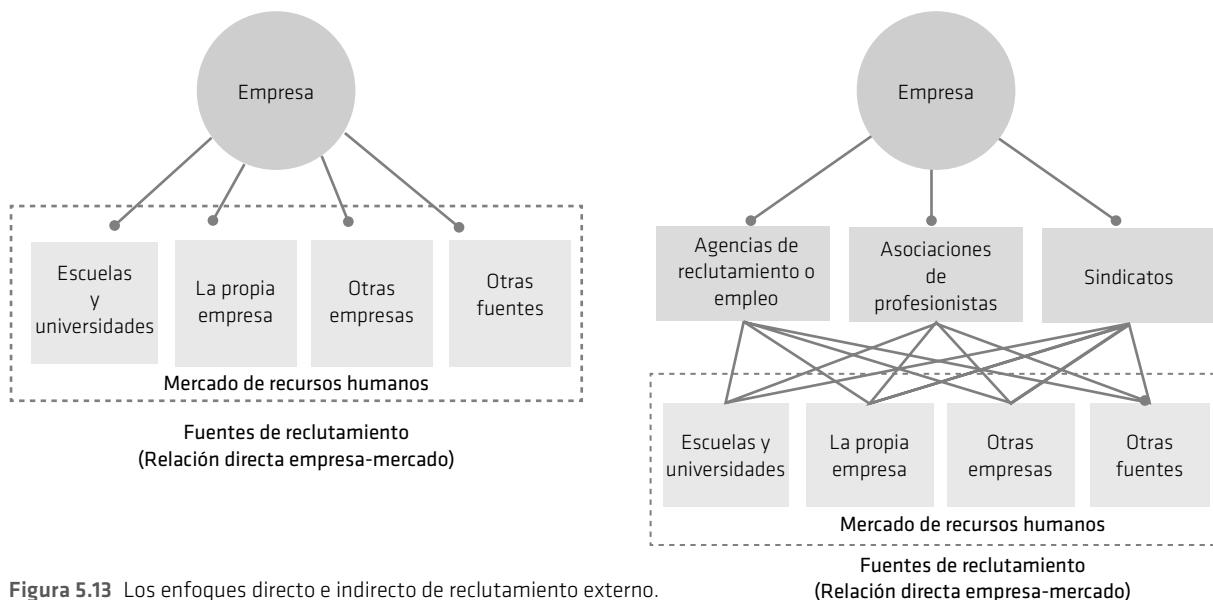


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

curriculum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirllos y, si es posible, mantener contacto con ellos, con objeto de que no se pierda el atractivo ni el interés. Se debe tomar en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, requiere poco tiempo.

- **Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:** es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales:** aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.
- **Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela:** la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

- **Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas:** su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- **Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua:** en algunos casos, esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permiten mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.
- **Viajes para reclutamiento en otras localidades:** cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- **Anuncios en periódicos y revistas:** el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.
- **Agencias de colocación o empleo:** con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- **Reclutamiento en internet:** internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa.

En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El *curriculum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiracio-



Nota interesante

Reclutamiento *on line*

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currícula y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra información y notas interesantes para redactar un *curriculum vitae*, comportarse en la entrevista de selección, realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además, los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por tanto, basta consultar las vacantes de interés y enviar el *curriculum vitae*, el *e-mail* y por último esperar el resultado. Internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios de reclutamiento en línea abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite crear bases de datos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio del área de RH.

nes, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etcétera. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- *Programas de capacitación (training)*: muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (*trainees*) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

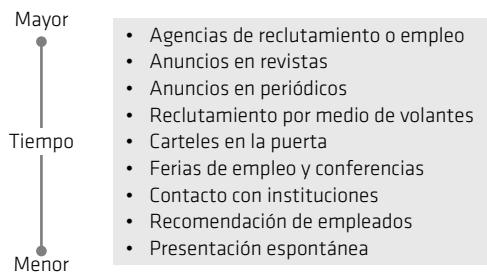


Figura 5.14 Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.

La mayoría de las veces se emplea una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

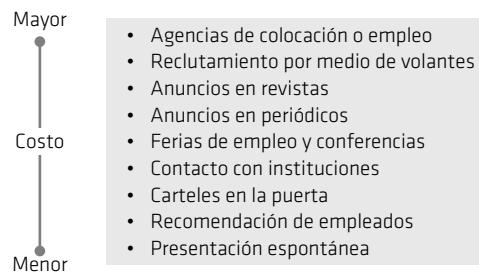
El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización*: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización*: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos*: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno*: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de



candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos:* se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- *En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno:* los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- *Puede provocar barreras internas:* cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

- *Suele afectar a la política salarial de la empresa:* asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto

Nota interesante

El cazador de talentos (*headhunter*)

El concepto de cazador de talentos (*headhunter*) se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto da la idea del ser humano (o animal) que se caza (o mata) con un arma (instrumento de guerra); esto es habitual en la estrategia militar y agresiva que predominó durante décadas en nuestras empresas. Hoy en día, el concepto se transformó en *headbuilding* (constructor o generador de talentos) al catalizar y compartir el conocimiento. El *coaching* y el *mentoring* sustentan esta transformación.²

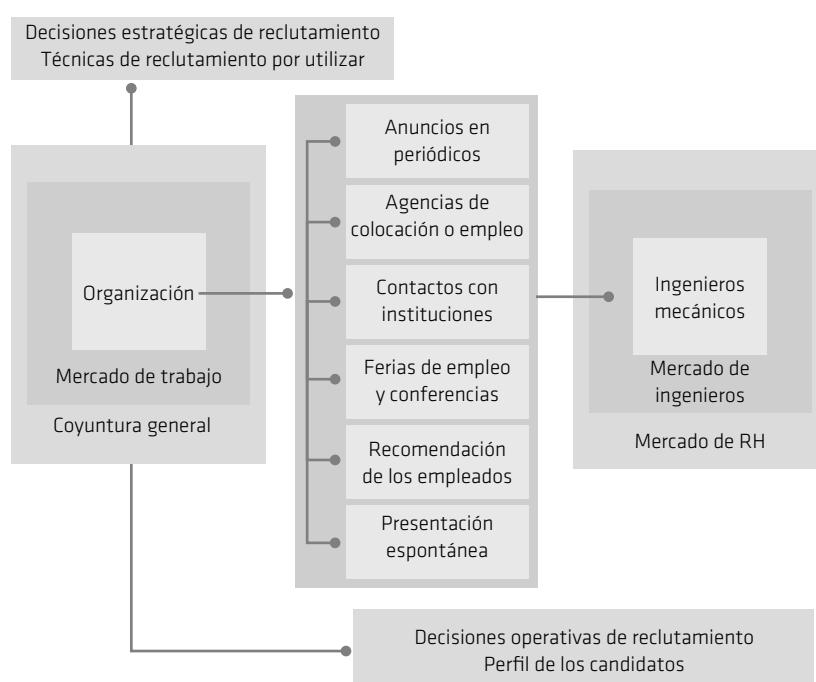


Figura 5.15 Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos.

² CHIAVENATO, IDALBERTO, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 1993.

de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.
- Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
- Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Además de lo anterior, Marina piensa atraer talentos por todos los medios posibles, sobre todo por:

1. Recomendación de candidatos de los propios empleados.
2. Transformar a cada empleado de la empresa en un reclutador de personal.
3. Crear una base de datos con los talentos de la organización para aprovecharlos en el reclutamiento interno.
4. Empleo intenso de medios virtuales, como internet e intranet.
5. Aprovechar a todos los socios de la organización: clientes, proveedores, accionistas, etc., en el proceso de atraer talentos.

¿Qué sugeriría usted a Marina?

En el fondo, atraer talentos constituye hoy en día uno de los mayores desafíos de RH.

Resumen

El subsistema de provisión de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la organización. El ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones.

En este escenario, el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (*línea*) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (*staff*) es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etcétera.

Conceptos clave

Ausentismo	Reclutamiento externo
Entrevista de separación o de salida	Reclutamiento interno
Fuentes de reclutamiento	Reclutamiento mixto
Mercado de RH	Reclutamiento <i>on line</i>
Mercado de trabajo	Requisición de empleo
Reclutamiento	Técnicas de reclutamiento
	<i>Trainees</i>

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las características del mercado de RH en situación de oferta, y cuáles las consecuencias para los candidatos y para las empresas?
2. ¿Qué es la rotación de personal y cómo se calcula?
3. ¿Cuáles son las posibles causas internas y externas de la rotación de personal?
4. Haga un plan o un formulario para la entrevista de separación que permita identificar y elaborar una tabla con las causas de separación.

Caso final

Eli Lilly: una fábrica de nivel mundial gracias a las personas³

En Cosmópolis, en São Paulo, en medio de una plantación de mandioca, este laboratorio estadounidense instaló su más moderna fábrica para la producción de antibióticos inyectables. Se trata de un lugar casi desértico y silencioso en donde ingenieros, ejecutivos y trabajadores se visten como cirujanos. En la fábrica de Cosmópolis, la contaminación del ambiente es nula, y la calidad de los procesos, altísima. Sus 300 empleados están capacitados para cuidar los detalles. Eso es lo que la hace una fábrica de clase mundial. Fue certificada por la Food and Drug Administration (FDA, órgano estadounidense responsable de la inspección de alimentos y medicamentos), y a partir de entonces, sus antibióticos pueden venderse en todo el mundo.

Los antibióticos son productos de la modernidad que suelen funcionar tan bien que sólo se sabe de ellos cuando fallan. Los empleados de la fábrica saben que la salud de muchas personas depende de la calidad de los productos que elaboran. Todos participan en la definición de los procesos de la fábrica. A partir de esto se establece un compromiso: seguir religiosamente esas determinaciones.

Las claves para que el grupo funcione con independencia y autonomía son información y capacitación. En la fábrica, cada empleado, incluso los altos ejecutivos, tiene en promedio 10 horas mensuales de capacitación básica, con cursos que van desde liderazgo hasta ad-

ministración del tiempo y de la calidad. Estas informaciones son las que determinan si el empleado puede o no desempeñar ciertas tareas. Cada empleado dedica toda una semana a aprender a vestirse para entrar en el sector en el que trabaja. Esto es importante porque allá dentro todo tiene que ser perfecto, y él es el responsable de que sea así. Todos los días, antes de entrar en el aséptico y solitario mundo de la cristalización estéril, uno de los procesos críticos de la producción de antibióticos inyectables, el empleado entra en la intranet de Eli Lilly. El objetivo es acceder a las novedades en el desarrollo del área de productos y de tecnología, para obtener información sobre el desempeño financiero de la empresa, con sede en Indianápolis, Estados Unidos. Como el resto de los 32 000 empleados espardidos en todo el mundo, este empleado es socio de Lilly. Existe una obsesión por la calidad: en las operaciones con una calidad de nivel mundial existe una obcecación por la perfección en los procesos de producción.

La fábrica del futuro depende de profesionales como él; de quienes deben utilizar menos las manos y más la cabeza, y necesitan estar en constante desafío. Para esto, las líneas de producción deben transformarse en espacios de desarrollo continuo, en donde la administración del conocimiento sea algo más que un término de moda.

5. Elabore un esquema para tabular los costos primarios de la rotación de personal.
6. Defina los costos secundarios de la rotación de personal.
7. Defina el concepto y la ecuación para calcular el ausentismo.
8. ¿Qué es el reclutamiento de personal y qué son las fuentes de reclutamiento?
9. El reclutamiento es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Explique por qué.
10. Explique el proceso de reclutamiento.
11. Compare las ventajas y las desventajas del reclutamiento interno y externo.
12. Explique y compare las principales técnicas de reclutamiento externo.
13. ¿Cómo se puede utilizar el reclutamiento mixto?

Ejercicio 5

Después de una reunión entre el director presidente, el director industrial y el director administrativo, se le solicitó al gerente RH de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alber-

to Oliveira, reclutar y seleccionar candidatos para tres nuevas plazas dentro de la estructura organizacional de la empresa: un gerente del departamento de compras (subordinado al director industrial), un jefe de programación de materiales (subordinado al gerente del departamento de producción) y un supervisor de compras técnicas (subordinado indirectamente al gerente del departamento de compras).

Sin embargo, Alberto Oliveira necesitaba precisar algunos detalles: no tenía información alguna de esos tres nuevos puestos, no conocía los niveles salariales ni las características y requisitos deseables en los posibles candidatos. Su principal preocupación era que últimamente el mercado de trabajo de los profesionales de compras había estado muy activo y en situación de oferta, a pesar del elevado índice de desempleo en el mercado general. Quizás el jefe de programación de materiales y el supervisor de compras técnicas podían buscarse mediante reclutamiento mixto. Pero el gerente del departamento de compras tendría que reclutarse afuera.

Para simplificar las cosas, Alberto Oliveira pensó poner sobre papel todos los detalles y acciones que tendría que coordinar con sus subordinados, desde las especificaciones de puestos que deberán cubrir hasta el plan de reclutamiento, así como las técnicas de reclutamiento e incluso la redacción de un posible anuncio en el periódico. ¿Cómo organizar todas las ideas sobre este asunto?

³ VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aquí", *Exame*, febrero de 2001, núm. 734, pp.35-54.

 Paseo por internet		
www.peoplefilter.com	www.silkroadtech.com	www.haygroup.com
www.veritude.com	www.ecornell.com	www.pwa.com
www.reachingtalent.com	www.employeradvisorsnetwork.com	www.hyruanondemand.com
www.taleo.com	www.hrthatworks.com	www.outsourcing.com
http://hiring.fastcompany.com	www.infolinkscreening.com	www.pcrecruiter.com
http://hiring.inc.com	www.zeroriskhr.com	www.curriex.com.br