

RECLUTAMIENTO

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.

RECLUTAMIENTO

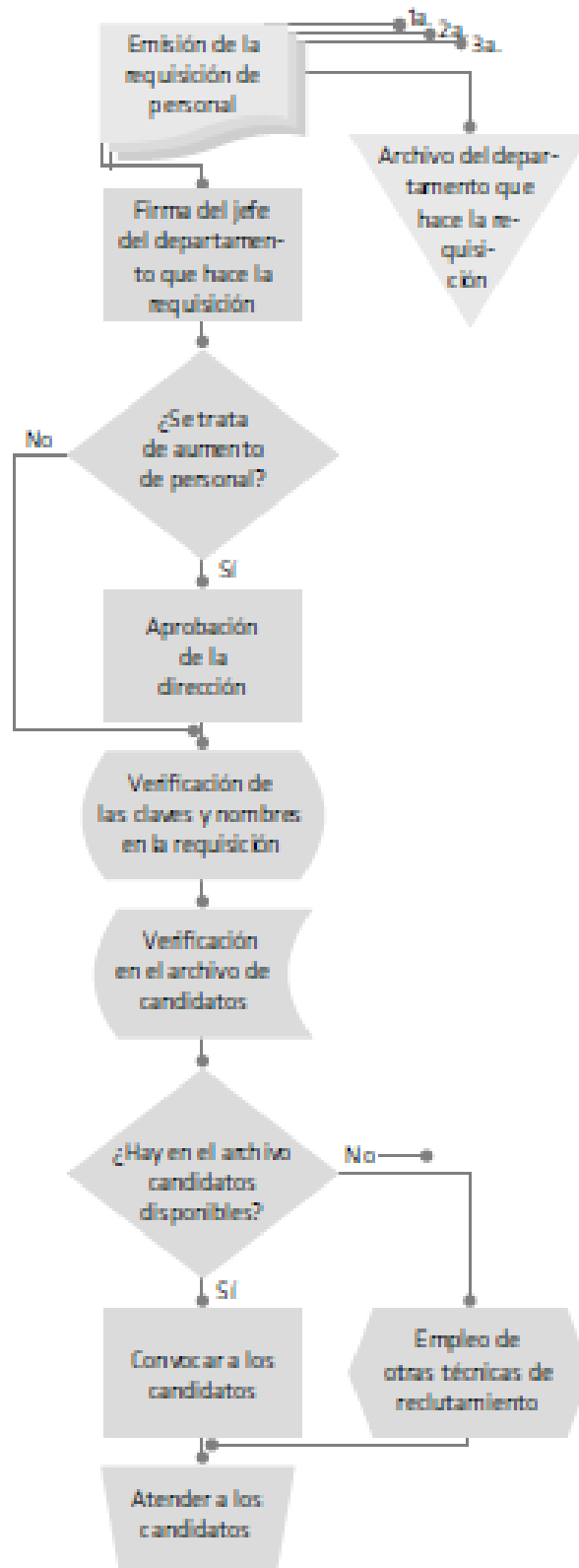


Figura 5.10 Procedimiento de una requisición de empleo.

RECLUTAMIENTO

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.
- 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.

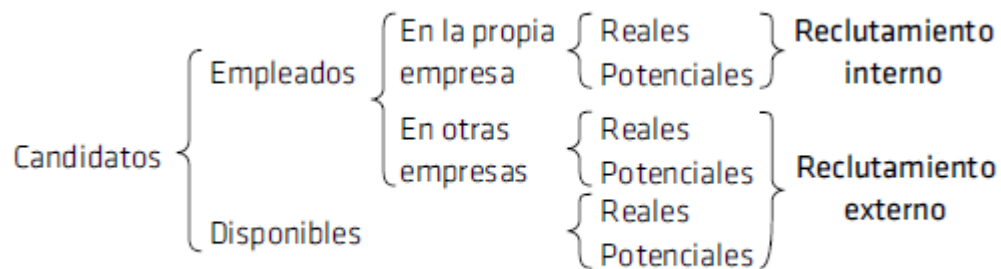


Figura 5.11 El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

- 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:

RECLUTAMIENTO

- *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.

RECLUTAMIENTO

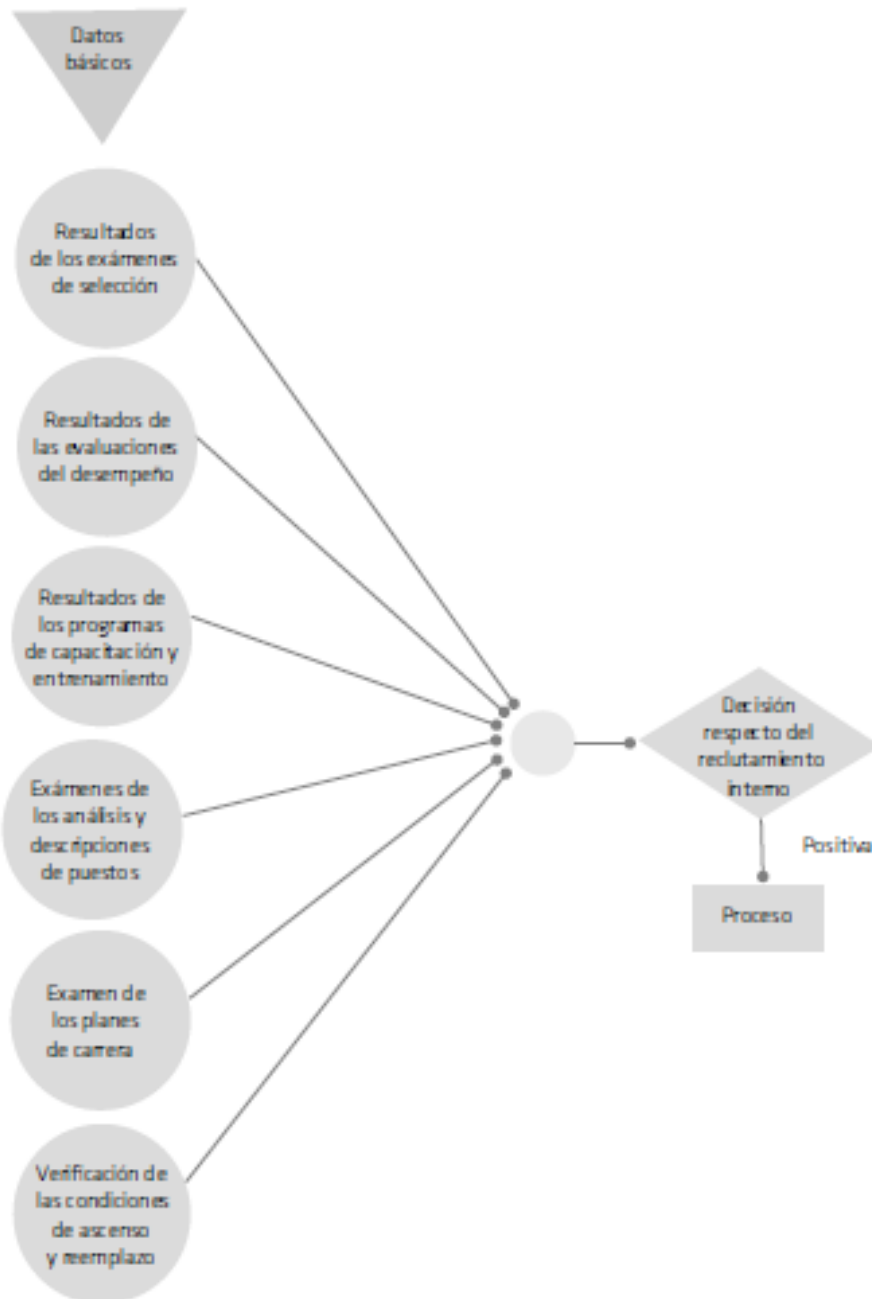


Figura 5.12 Datos básicos para el reclutamiento interno.

- *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.

RECLUTAMIENTO

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

RECLUTAMIENTO

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 ajenas, 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.

RECLUTAMIENTO

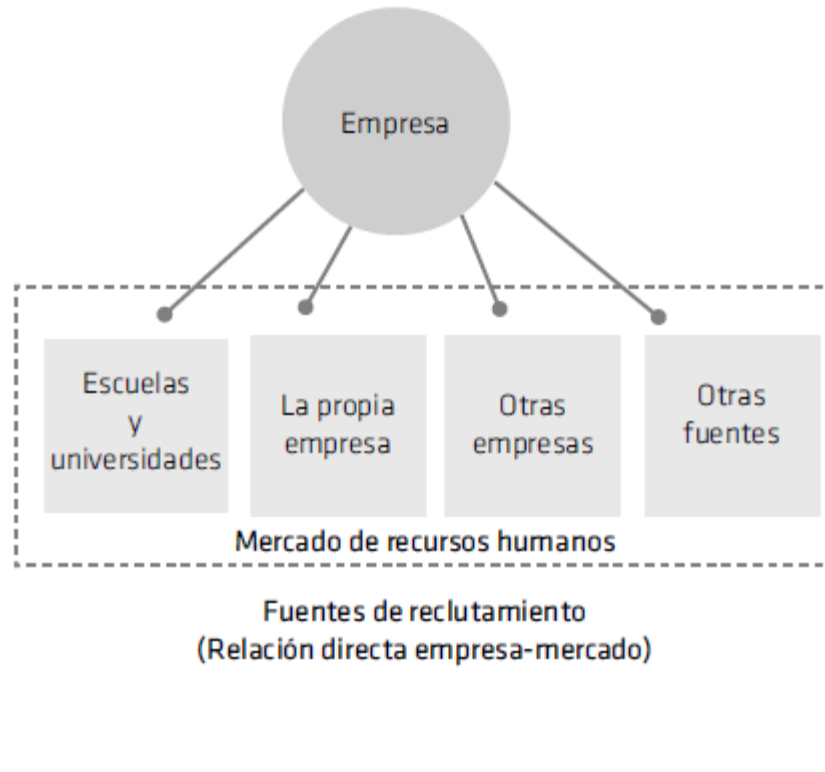


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo

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.

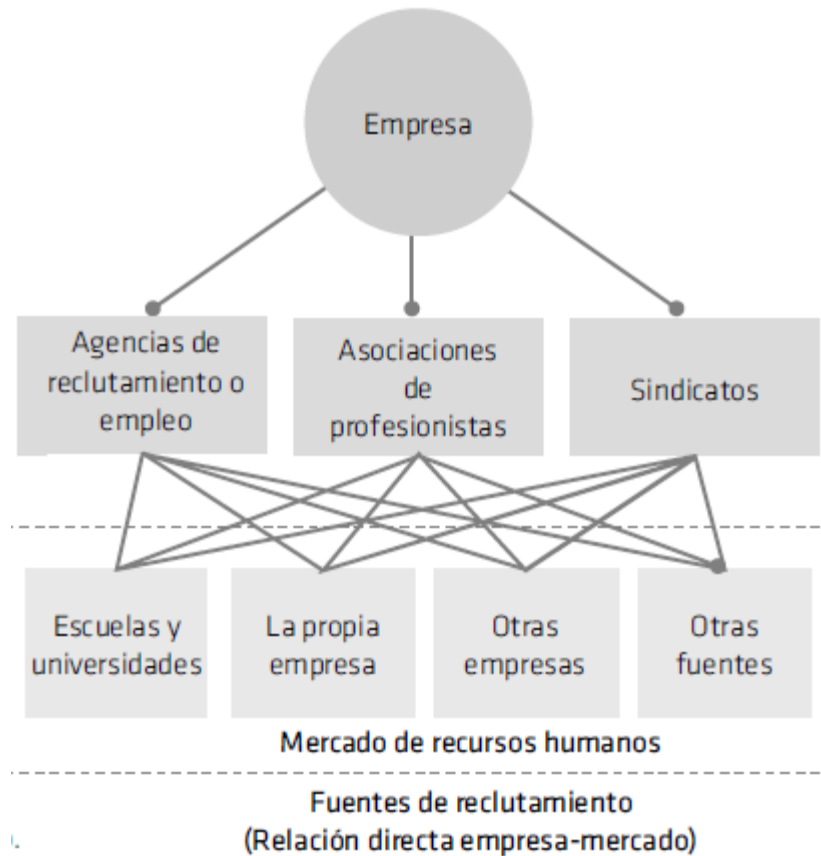
En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto. Los dos se describen en la figura 5.13.

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 *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

RECLUTAMIENTO

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, recibirlos 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.

RECLUTAMIENTO

- *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.

RECLUTAMIENTO

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 secretarías, 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, aspiraciones, 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

RECLUTAMIENTO

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.

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.

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

RECLUTAMIENTO

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.