RECLUTAMIENTO

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional.

Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no están solas en el mundo de los negocios. Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras tantas; del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado y de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos y materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, contribuciones e impuestos, y limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente, la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que deben vender, contaminantes producto de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

RECLUTAMIENTO

De todos estos múltiples aspectos del ambiente nos interesa específicamente que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante.

MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO

El término *mercado* tiene varios significados, a saber:

• El lugar donde antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por tanto, el local físico en que los vendedores se encontraban con los compradores.

• El “espacio económico” en que se realizan intercambios de bienes fabricados y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.

• El área geográfica o territorial en que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

En esencia, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

a) *Una dimensión de espacio:* todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El mercado de trabajo del noreste de Brasil es distinto del mercado de trabajo en la capital.
El espacio es un elemento importante del mercado.

b) *Una dimensión de tiempo:* todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado presenta características distintas: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta otras características al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.

c) *Una dimensión de oferta y demanda:* todo mercado se caracteriza por la *oferta* o disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda de un producto. Si la oferta es mayor que la demanda, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese bien. Si la demanda es mayor que la oferta, la

situación se invierte y se trata de algo difícil de adquirir y habrá competidores entre los compradores o entre quienes necesitan ese producto.

En términos de la provisión de recursos humanos, hay dos tipos de mercados muy distintos pero entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el de recursos humanos.

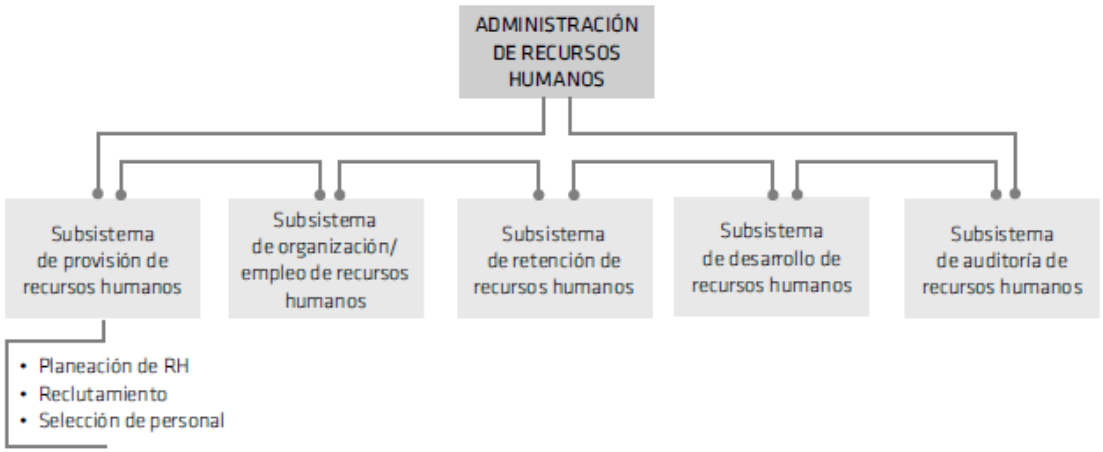

Figura III.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.

MERCADO DE TRABAJO

El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se divide por sectores de actividades o de categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etcétera.). Cada región tiene características propias.

RECLUTAMIENTO

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente.

La figura III.2 muestra un *continuum* entre dos situaciones extremas: una de oferta de empleo (plazas vacantes ofrecidas) y otra de demanda de empleo (plazas vacantes buscadas).

La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado (figura III.2).

Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo:

1. Oferta mayor a la demanda

En esta situación hay una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.

Esta situación de oferta de empleo tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

a) Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.
b) Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.

c) Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.

d) Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.

e) Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.

f) Mayor importancia al reclutamiento interno como medio para conservar al personal, y a dinamizar los planes de carrera.

g) Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.

h) Los recursos humanos se transforman en recursos escasos, que merecen un cuidado especial.

La situación de oferta de empleos tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

a) Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

b) Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.

c) Las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.

d) Al mismo tiempo, las personas se sienten dueñas de la situación y demandan reivindicaciones salariales o mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el ausentismo.

NOTA INTERESANTE

EMPLEO

Empleo significa el aprovechamiento del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona a cambio de una remuneración. En economía, el término empleo designa la utilización de los factores de producción, que incluyen la tierra y el capital, además del trabajo. El conjunto de empleos representa el mercado de trabajo. El desempleo es la porción disponible de la fuerza de trabajo y sin empleo. El desempleo o el subempleo (empleo con remuneración muy baja o sin garantías laborales) atañen sobre todo a los países en desarrollo.

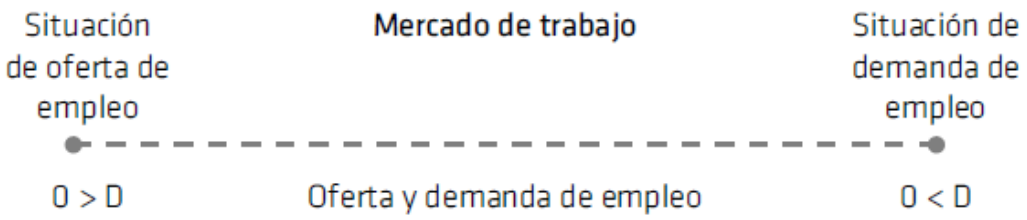

Figura III.2 Situaciones del mercado de trabajo.

2. Oferta equivalente a la demanda

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.

3. Oferta menor que la demanda

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos.

La situación de alta demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

a) Baja inversión en reclutamiento, pues hay muchos candidatos que se ofrecen a las organizaciones.

b) Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.

c) Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones aprovechan a los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.

d) Las organizaciones ofrecen salarios más bajos respecto de su propia política salarial, pues los candidatos están dispuestos a aceptarlas.

e) Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, pues no hay necesidad de retener al personal.

f) Mayor importancia al reclutamiento externo para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.

g) Las organizaciones no compiten en el mercado de recursos humanos.

NOTA INTERESANTE

LA DISMINUCIÓN DEL EMPLEO

En los últimos años, el mercado de trabajo sufrió una notable reducción en el empleo. Los sectores más afectados fueron la industria, los bancos y la construcción civil, en los que más de un millón de empleos simplemente se pulverizaron en una reducción que representó 30% de la mano de obra empleada. En cambio, la producción en esos sectores aumentó en gran medida gracias a nuevas tecnologías y procesos de trabajo. Se produjo más con menos personas. La oferta de empleo en el sector de servicios aumentó en el mismo periodo, lo que ocasionó una verdadera migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).

Aquí apreciamos cuatro tendencias:

1. Mientras el empleo industrial se marchita poco a poco, el empleo terciario aumenta, pero sin absorber a la totalidad de los desempleados. Ésta es la primera tendencia provocada por la tecnología en la era de la información.

2. La segunda tendencia es la creciente complicación gradual del empleo: el trabajo industrial es cada vez más cerebral e intelectual, y por ello menos físico y muscular, gracias a la tecnología de la información. Las personas utilizan cada vez más la automatización en sus procesos de trabajo.

3. La tercera tendencia en la era de la información es el conocimiento: el capital financiero deja de ser el recurso más importante para dejar su lugar al conocimiento. El capital financiero es importante, pero mucho más lo es el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo más seguro y rentable.

4. La cuarta tendencia en la era de la información es la globalización, ya sea del conocimiento o de la economía. El mundo se convierte en una verdadera aldea global y el empleo, es decir, el mercado de trabajo, pierde su carácter local o regional para adquirir uno más mundial.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de oferta de empleo • Competencia entre las empresas para allegarse candidatos • Intensificación de gastos en reclutamiento • Reducción de requisitos a los candidatos y del proceso de selección • Intensificación de la inversión en capacitación • Énfasis en reclutamiento interno • Desarrollo de políticas para conservar personal (retención del capital humano) • Orientación a las personas y su bienestar • Intensificación de la inversión en prestaciones sociales	• Insuficiente cantidad de oferta de puestos de trabajo • Menor competencia entre las empresas • Reducción de gastos en reclutamiento • Aumento de requisitos a los candidatos y mayor rigor en el proceso de selección • Reducción de inversiones en capacitación • Énfasis en reclutamiento externo • Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano) • Orientación al trabajo y la eficiencia • Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

Figura III.3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado de trabajo.

1. **Reducción intensa del empleo industrial:**
   a) Producción industrial mayor y con menos personas mediante nuevas tecnologías y procesos.
   b) Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios.
   c) Migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).
2. **Sofisticación gradual del empleo:**
   a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y menos físico.
   b) Llegada de la tecnología de la información a la industria.
   c) Mayor automatización de los procesos industriales.
3. **Conocimiento como el recurso más importante:**
   a) El capital financiero es importante, pero aún más el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo rentable.
   b) El conocimiento es novedad, innovación y creatividad, es el agente esencial del cambio.
4. **Tendencia creciente a la globalización:**
   a) Globalización de la economía y creación de una aldea global.
   b) Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local o regional.

Figura III.4 Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo.

h) Los recursos humanos se convierten en un recurso abundante, que no merece cuidados especiales.

La situación de demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

a) Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.

b) Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.

c) Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de desempleados.

d) Al mismo tiempo, las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones ni causar su despido; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde.

Al visualizar el ambiente organizacional desde el mercado de trabajo nos enfocamos en las organizaciones, así como en sus puestos vacantes y oportunidades ofrecidas. En realidad, en plena era de la información, atravesamos por un fuerte e incesante cambio en el escenario del mercado de trabajo en el mundo entero.

También se puede ver el otro lado de la moneda del ambiente organizacional: el mercado de recursos humanos.