

RECLUTAMIENTO

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.

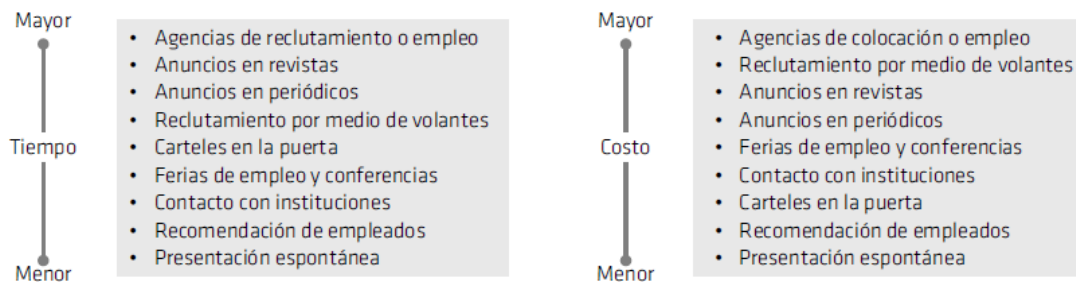


Figura 5.14 Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.

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,

RECLUTAMIENTO

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

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 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:

a) 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.

b) 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.

c) 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,

RECLUTAMIENTO

la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

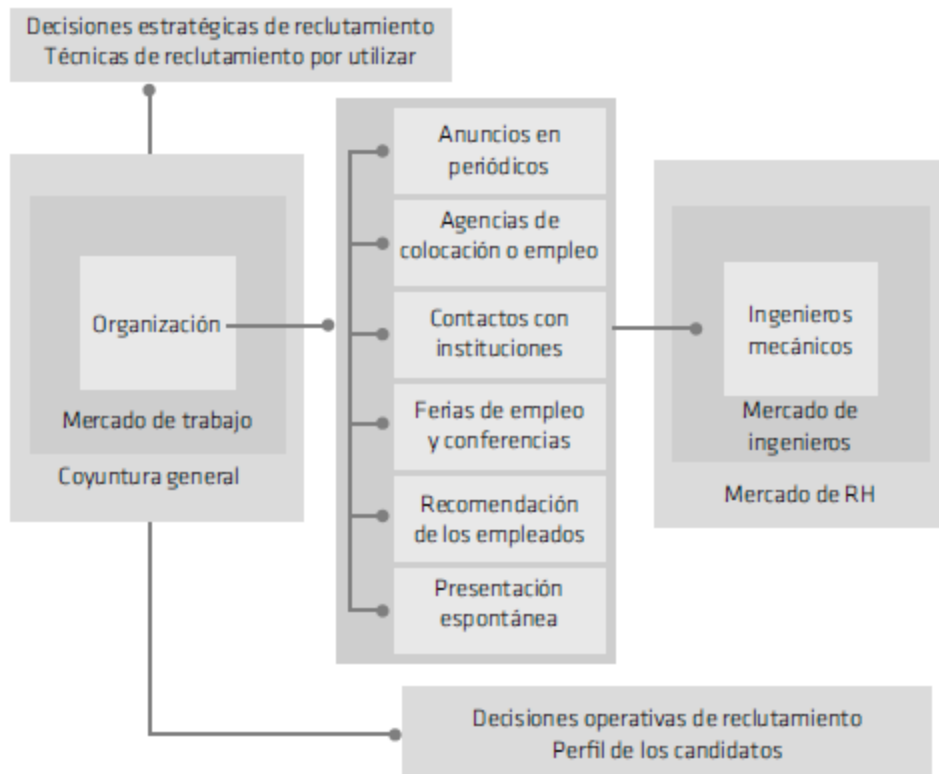


Figura 5.15 Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos.

Nota interesante

El cazador de talentos (*head-hunter*)

El concepto de cazador de talentos (*head-hunter*) 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.

RECLUTAMIENTO

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.

RECLUTAMIENTO

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.

ELI LILLY: UNA FÁBRICA DE NIVEL MUNDIAL GRACIAS A LAS PERSONAS

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

RECLUTAMIENTO

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 administración 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 esparcidos 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.