RECLUTAMIENTO

MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio aunque no estén buscando empleo.

Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, se divide de acuerdo con la especialización (mercado de ingenieros, administradores, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, supervisores, secretarias, mecanógrafas, trabajadores especializados, obreros calificados, obreros no calificados y otros) o región (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etcétera). Al segmento de obreros no calificados se le acostumbra denominar mercado de mano de obra. En realidad, el mercado de mano de obra es el segmento del mercado de recursos humanos constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa ni educación básica.

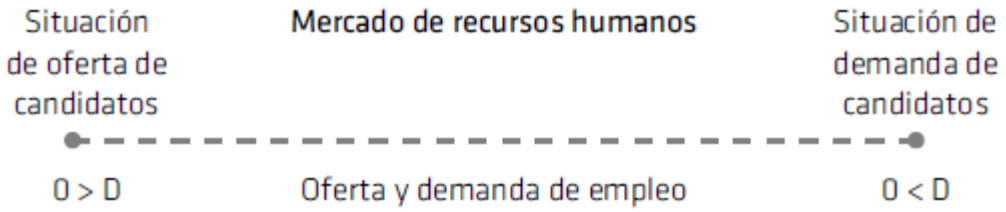

Figura III.5 La situación del mercado de recursos humanos.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de candidatos	• Cantidad insuficiente de candidatos
• Competencia entre candidatos para obtener empleos	• Falta de competencia entre candidatos
• Disminución de las pretensiones salariales	• Aumento del plan de prestaciones
• Extrema dificultad para conseguir empleo	• Enorme facilidad para conseguir empleo
• Temor de perder el empleo actual y mayor permanencia en la empresa	• Deseo de cambiar de empleo y menor permanencia en la empresa
• Problema de ausentismo a la baja	• Problemas de ausentismo a la alta
• El candidato acepta cualquier oportunidad que haya	• El candidato elige entre las múltiples oportunidades
• Orientación a la supervivencia	• Orientación al mejoramiento del desarrollo

Figura III.6 Comportamiento de las personas en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos.

NOTA INTERESANTE

INTERACCIÓN ENTRE EL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y EL MERCADO DE TRABAJO

En principio, el mercado de recursos humanos es un reflejo del mercado de trabajo: mientras en uno hay oferta en el otro hay demanda, y viceversa; la oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro, y viceversa. En otras palabras, ambos sistemas están en constante interacción: la salida (*output*) de uno es la entrada (*input*) del otro. Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el de trabajo. Esta interacción es recíproca, así como su influencia continua y mutua, que se ve en la figura III.7.

Hasta cierto punto, el mercado de recursos humanos está parcial o totalmente contenido en el mercado de trabajo (figura III.8).

ROTACIÓN DE PERSONAL

Al descender de un macro enfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un micro enfoque (en el nivel organizacional) es importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente; uno de los más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal, o *turnover.*

Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

RECLUTAMIENTO

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados.

La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etcétera. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización “exporta” al ambiente externo los resultados de sus operaciones y sus procesos de transformación en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etcétera. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización se congestionan y por tanto sus existencias de resultados se almacenan y paralizan. Si, por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, la organización se queda sin recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de realimentación (*feedback*).

RECLUTAMIENTO

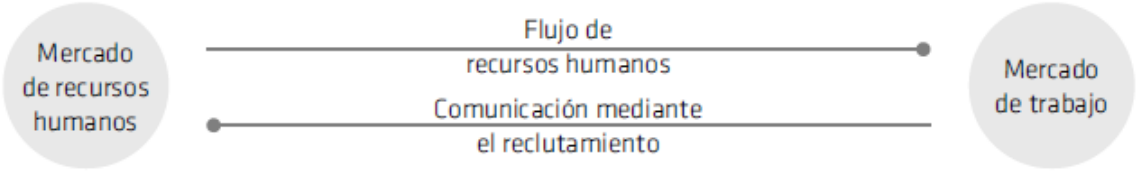

Figura III.7 Interacción continua entre el mercado de RH y el mercado de trabajo.

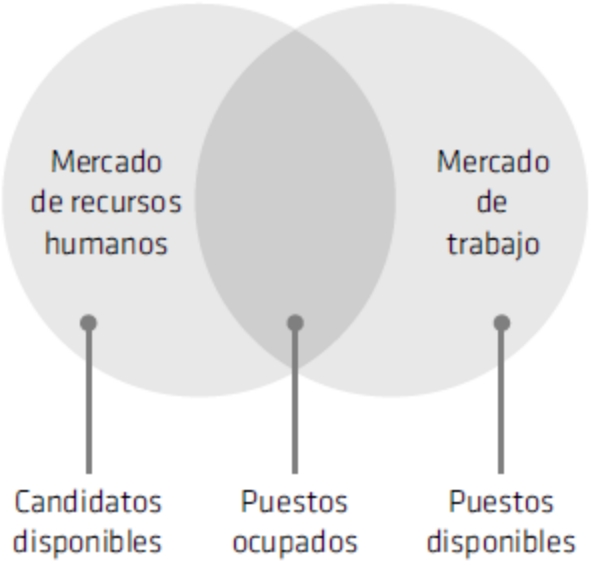

Figura III.8 Relaciones entre mercado de RH y mercado de trabajo.

MOVILIDAD DEL PERSONAL

Un problema que han investigado los ejecutivos de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben compensarse mediante ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Al flujo de entrada y salida de personal de la figura III.10 se le da el nombre de rotación de personal (*turnover*). En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

RECLUTAMIENTO

La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados al vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

ROTACIÓN DE PERSONAL PROVOCADA

Si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

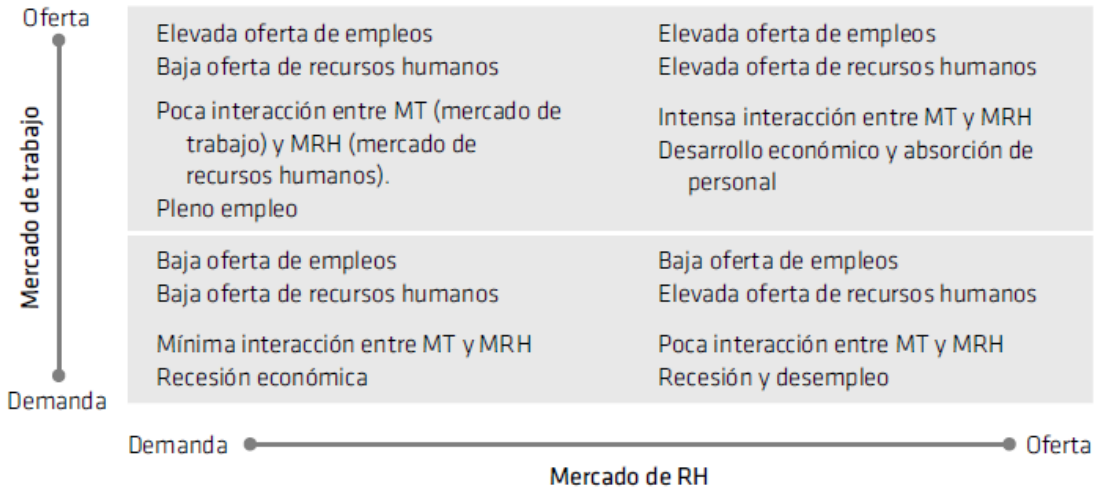

Figura III.9 Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

RECLUTAMIENTO

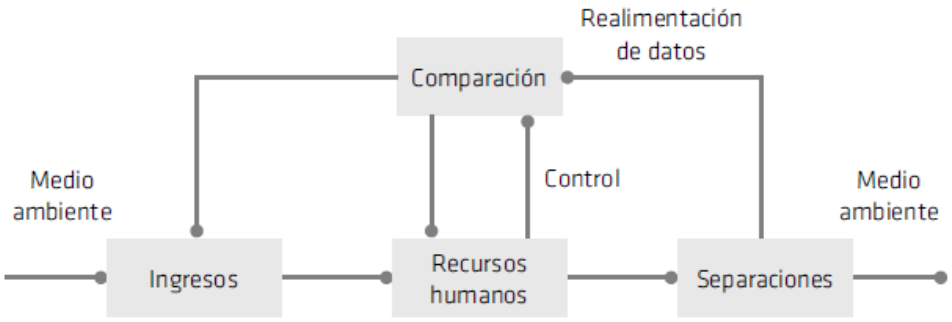

Figura III.10 La rotación del personal.

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

1. Cuando se mide el *índice de rotación de personal* para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

RECLUTAMIENTO

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

3. Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización.

En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

4. Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistemas de un sistema mayor —la organización—, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

RECLUTAMIENTO

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).
Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.