RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CASO INTRODUCTORIIO

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

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. Esa 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 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.

RECLUTAMIENTO

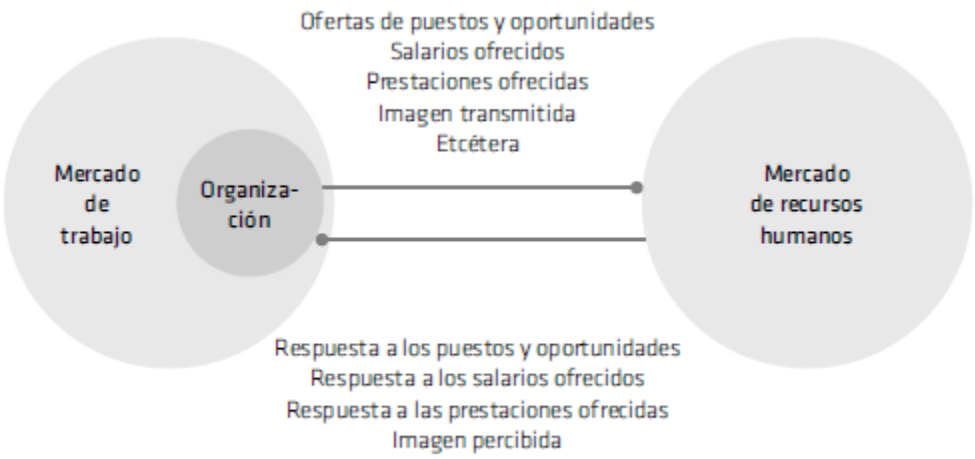

Figura 5.1 Relaciones entre organización y mercado.

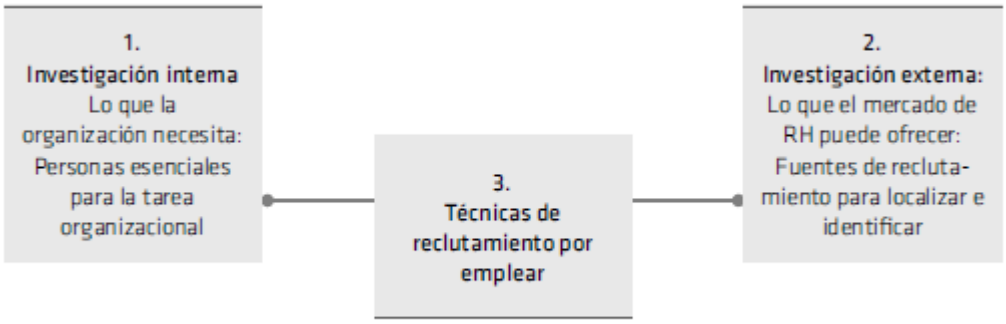

Figura 5.2 Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.

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.

RECLUTAMIENTO

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:

a) 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.

b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

d) 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.

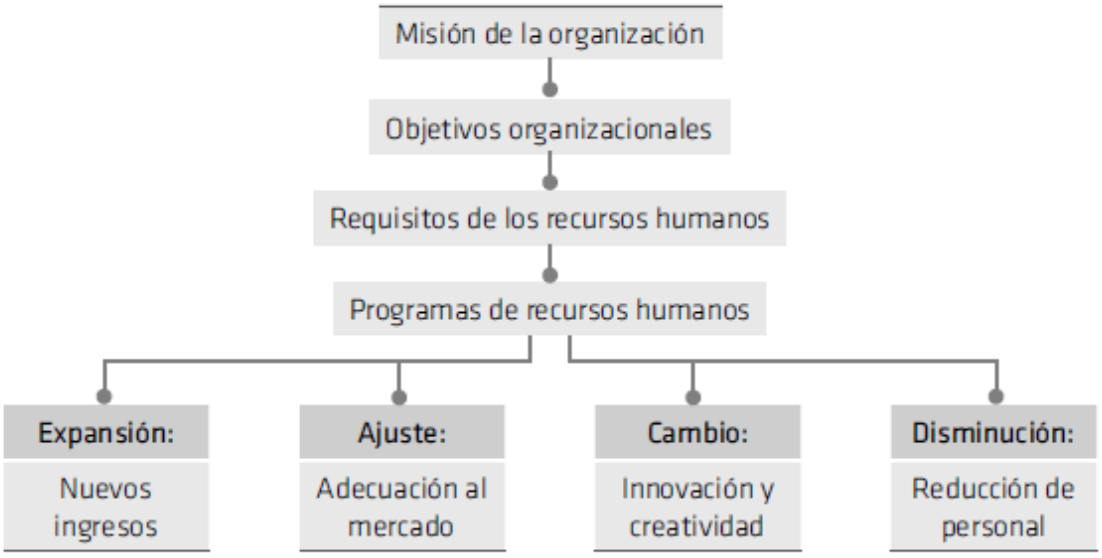

Figura 5.3 Bases de la planeación de personal.

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.