RECLUTAMIENTO

MODELO DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVE (CARTA DE REEMPLAZO)

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de ascenso se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más complejos con ayuda de la tecnología de la información: con inventarios y registros que ofrecen datos como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

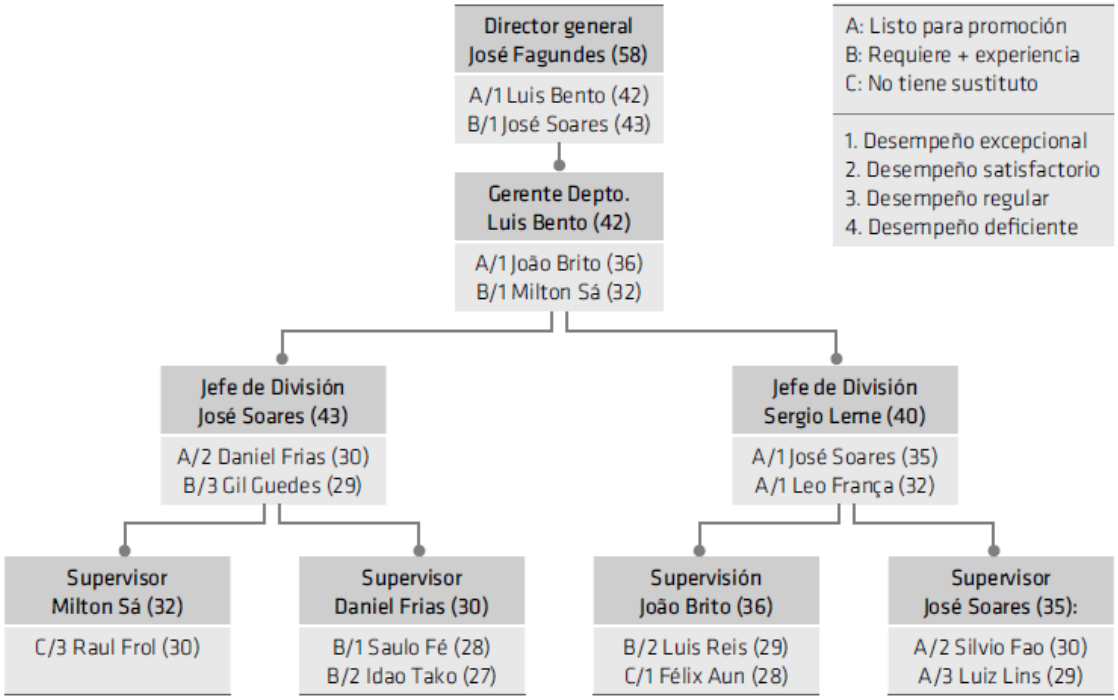

Figura 5.4 Ejemplo de carta de reemplazo.

RECLUTAMIENTO

Nivel	Número inicial	Separaciones (–)	Transferencias (–)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
	4	1			1	4
Dirección	12	2			1	11
Gerencia	30	4	1	3	1	29
Jefaturas	360	12	18	25	1	356

Figura 5.5 Planeación de personal basada en el flujo de personal.

MODELO BASADO EN EL FLUJO DE PERSONAL

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

MODELO DE PLANEACIÓN INTEGRADA

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

a) Volumen planeado de producción.

b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.

c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.

d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización.

El modelo integrado es un sistemático e incluyente de planeación de personal.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

El desafío de Paramount

Marina solicitó a todos los gerentes de Paramount un análisis de las necesidades de personal en los próximos 12 meses. Les pidió que las separaran en dos clases: personas para reemplazo y personas para expansión. Les solicitó también las características y competencias deseables. ¿Cómo ayudaría usted a Marina en esta tarea?

INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

RECLUTAMIENTO

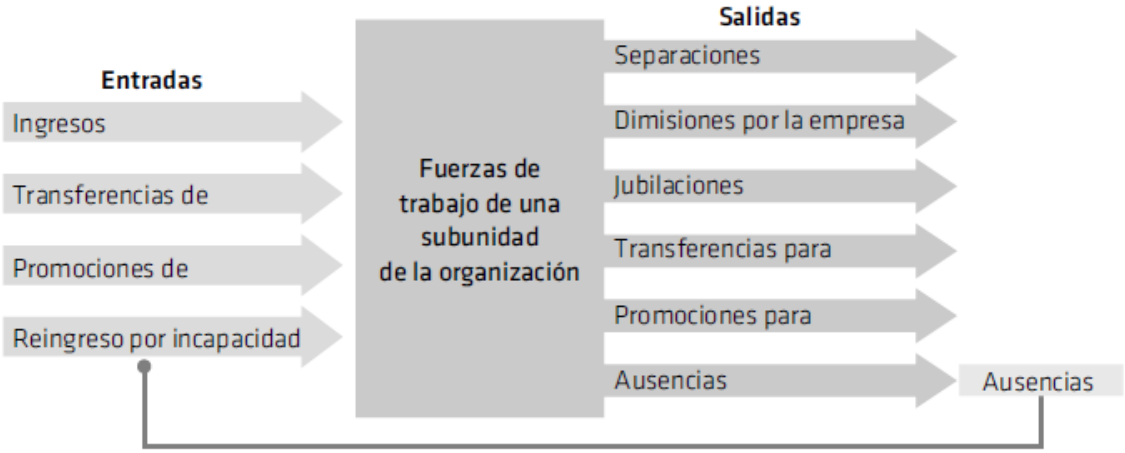

Figura 5.6 Modelo integrado de planeación de personal.

Figura 5.7 Ejemplo de segmentación del mercado de RH.

RECLUTAMIENTO

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento fueran anuncios en los periódicos, sin duda el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del elegido para reclutar obreros.

¿Cómo abordar el mercado de RH?
El lector puede preguntarse si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de RH, como sugeriría la figura 5.7. El reclutamiento no siempre implica al mercado de RH en su totalidad.

Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos cuando no logra acertar en los puntos pretendidos.

El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deben incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar a los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante identificar y ubicar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de los candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

RECLUTAMIENTO

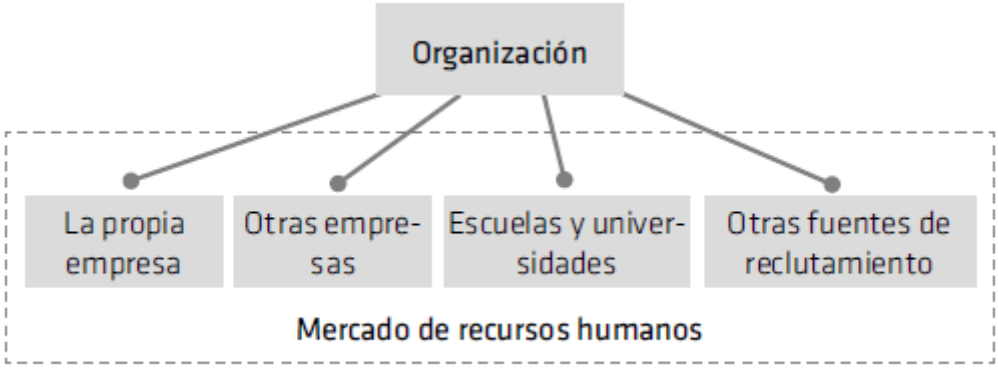

Figura 5.8 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.

b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.

c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas las investigaciones interna y externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso. A continuación nos ocuparemos de este aspecto.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de *staff,* sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de

personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

¿La requisición de empleo (RE) es un punto de partida válido? ¿Quién da la salida? La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite una orden de compra para adquirirlo de algún proveedor. En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento más indicadas. El diagrama de flujo de la figura 5.10 da una idea del proceso.

De: Departamento _____
Para: División de relaciones industriales
Área de reclutamiento y selección

Fecha/Emisión
/ /

Fecha/Recibido
/ /

Núm. /

REQUISICIÓN DE EMPLEO

DIVISIÓN	CLAVE DE LA DIVISIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA

☐ Por reemplazo

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

☐ Por aumento del personal

Causas del aumento del personal

Figura 5.9 Modelo de requisición de empleo.