

CAPÍTULO 4

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Describir el mercado de trabajo y sus características
- Explicar el mercado de recursos humanos y sus características
- Definir el concepto de reclutamiento de personal
- Conocer las modalidades del reclutamiento interno y externo
- Describir las técnicas para el reclutamiento externo
- Evaluar los resultados del reclutamiento

Lo que verá a continuación

- Mercado de trabajo
- Mercado de RH
- Concepto de reclutamiento
- El enfoque del reclutamiento
- Técnicas de reclutamiento externo
- Evaluación de los resultados del reclutamiento

CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

PowerConsulting es un negocio de consultoría en cuestiones administrativas. Su cartera de servicios abarca la asesoría en calidad y productividad. Su cartera de clientes incluye 120 industrias grandes y además está en negociaciones para obtener nuevos contratos de consultoría. Ricardo Costa, el presidente, preocupado por mantener un equipo de consultores de alto perfil para que atienda el crecimiento de los servicios, solicitó a Marina Silveira, la directora de RH, un proyecto para un nuevo sistema de reclutamiento y selección de candidatos a consultores.

La idea entusiasmó a Marina y fue mucho más lejos. Llevó al escritorio de Ricardo un nuevo sistema de prepa-

ración interna de consultores sustentado en la admisión de *trainees* (personal en capacitación). Como es casi imposible reclutar a consultores preparados y completos en el mercado, la propuesta de Marina consiste en reclutar y seleccionar *trainees*, para someterlos a un programa intenso de entrenamiento y de evaluación que impartan los propios gerentes de línea. Cada gerente sería el tutor de un grupo de *trainees* y se encargaría de su entrenamiento y evaluación. Marina quería convertir a los gerentes en administradores de RH y, con ello, transformar a PowerConsulting en una fábrica de cerebros privilegiados. Su proyecto sería el inicio de esa visión. ●

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización —que forma parte del mercado de trabajo— envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Mercado de trabajo

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo

mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización —en la medida que ofrece oportunidades de trabajo— constituye parte integrante de un MT.

El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta —cuando las oportuni-

NOTAS

EL MERCADO DE TRABAJO Y SUS RESTRICCIONES

El MT está sujeto a regulaciones y restricciones que veremos más adelante. La convivencia entre el MT y las reglas de las leyes laborales no siempre es pacífica. Por un lado existen fuerzas que desean aumentar y reforzar las restricciones que las leyes laborales imponen al MT para hacer que la sociedad sea más solidaria. Por el otro, existen fuerzas que desean que el mercado funcione solo, dejando que el ímpetu de la iniciativa privada fomente una sociedad más próspera. En este lado se critica a las leyes laborales porque son una fuerza que impide generar empleo, por el hecho de que sobrecarga demasiado los costos de las empresas.

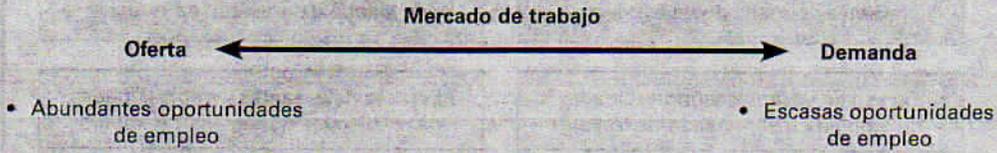


Figura 4.1 Las situaciones del mercado de trabajo.

dades de trabajo son más que la demanda— las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado.

Además, las características del MT también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos a empleo. Cuando el MT está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos. En estas circunstan-

cias pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos. Como existen buenas oportunidades en el MT, los empleados encuentran motivos para abandonar sus actuales empleos para tratar de tener mejores oportunidades en otras organizaciones. No obstante, cuando el MT está en situación de demanda, los mecanismos se invierten, como muestra la figura 4.3.

Factores condicionantes del MT

Innumerables factores condicionan el MT:¹ el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados
<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas salariales estimulantes para atraer a candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados

Figura 4.2 El impacto del MT en las prácticas de la ARH.

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse

Figura 4.3 El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos.

de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero tiene que ver con el volumen del empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y productividad). En una economía abierta, cuanto mayor sea la intensidad, tanto mayor suele ser el volumen de transacciones. En las dos eras industriales (la industrialización clásica y la neoclásica), la composición del empleo era estable y permanente. En la era del conocimiento, la movilidad de los empleados ha crecido terriblemente con la migración del empleo de la industria al sector de los servicios, de la asesoría legal y formal a la ilegal e informal, del empleo industrial metropolitano al no metropolitano y al aumento del trabajo autónomo. En paralelo, creció la exigencia de calificación de los trabajadores en todos los sectores. En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esa movilidad suele depreciar rápidamente las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más educados necesitan de un reciclaje permanente. Además del volumen del empleo, la naturaleza del trabajo también cambia y ahora exige mayor

velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia su nueva situación. Por ello, los esfuerzos de formación y de recalificación profesional resultan fundamentales.

El nuevo perfil del empleo

A lo largo de la Revolución Industrial el MT fue sustituyendo a las haciendas por las fábricas. En la revolución del conocimiento, el MT se desplaza con rapidez, del sector industrial a la economía de servicios. Ahora la industria ofrece menos empleo, pero produce cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de productividad de las personas. En cambio, el sector de los servicios ofrece cada vez más empleos. La modernización de las fábricas se dedica a productos de mejor calidad y más baratos, así amplía el mercado interno de consumo y ocupa una fracción mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y de la exportación opera como una palanca del empleo en el sector de los servicios. La modernización industrial provoca la migración de los empleos,

1. **Reducción del nivel del empleo industrial:**
 - a) Mayor producción industrial y con menos personas gracias a las nuevas tecnologías y procesos.
 - b) Oferta de empleo en expansión en el sector de los servicios.
 - c) Migración del empleo industrial al empleo terciario.
2. **Complejidad gradual del empleo:**
 - a) Trabajo industrial cada vez más mental y menos físico.
 - b) Aportación de la tecnología de la información a la industria.
 - c) Mayor automatización y robotización de los procesos industriales.
3. **El conocimiento como el recurso más importante:**
 - a) El capital financiero es importante, pero el conocimiento de saber cómo aplicarlo y hacerlo rentable es, incluso, más importante.
 - b) El conocimiento es innovación, creatividad, novedad y piedra central del cambio.
4. **Tendencia a la globalización:**
 - a) La globalización de la economía y la creación de una aldea global.
 - b) La globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local.

Figura 4.4 Las tendencias: el enorme cambio en el mercado de trabajo del mundo.³

X EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁL ES EL FUTURO DEL EMPLEO?⁴

¿La revolución tecnológica provocará hordas de desempleados en las calles? ¿El sector de los servicios será capaz de absorber a todos aquellos que pierdan sus empleos en la industria? ¿Estamos cambiando empleos buenos por otros inestables y mal pagados? Nada de eso es cierto para Steven Davis,⁵ de la Universidad de Chicago. El fin del empleo no está cerca. Hoy se escucha lo mismo que se decía en la época de la Revolución Industrial, cuando se inventó la máquina de vapor y hubo incrementos de productividad con la mecanización de la agricultura, llevando a los trabajadores hacia la industria. Aun cuando la tasa bruta de desempleo permanezca constante, siempre habrá un movimiento intenso de creación y de destrucción de empleos en la economía. Hay mucho pánico y poca información acerca del tema. Los ciclos económicos son factores determinantes para la creación y la destrucción de empleos. El comercio internacional sólo es uno de los factores que contribuyen a la destrucción de empleos. La competencia interna también produce resultados semejantes. Sin embargo, al ver el asunto desde un ángulo microeconómico, se debe poner atención a la capacidad de innovación y adaptación de las empresas. Piense en lo que sucedió con las computado-

ras. IBM dominaba el mercado de las *mainframes*, pero en razón de una serie de deficiencias culturales y organizacionales, no fue capaz de moverse con rapidez al mercado de las microcomputadoras. Por eso se convirtió en un jugador menos importante en el sector. Si hubo una brutal destrucción de empleos en IBM, hubo una tremenda creación de puestos de trabajo en otras empresas que fueron más ágiles. Se trata del concepto de la destrucción creadora de Schumpeter. Cabe decir lo mismo de la estadounidense AT&T, que se hizo más pequeña. En contrapartida, el número de empleos creados en el sector de las telecomunicaciones de Estados Unidos fue extraordinario. Una parte nunca se debe considerar el todo. Algunos analistas prefieren fotografiar un detalle negativo y, a partir de ahí, hacen una generalización totalmente equívoca.

Las tasas de desempleo suelen ser mayores donde la educación es peor. El problema de la educación es uno de los principales responsables de la concentración de la renta. Un efecto de la revolución tecnológica es la mayor demanda de gente más calificada y menor necesidad de empleos tradicionales. No cabe duda de que la educación mejora la posibilidad de empleo. ●

pero no su extinción. Joelmir Beting² defiende la tesis de que el productor no es quien crea empleo para el trabajador, sino que lo crea el consumidor, quien también es el trabajador. De preferencia, el trabajador bien remunerado y con una carrera asignada. Paul Krugman,³ el contundente crítico del sistema, liga los dos extremos: la globalización reacelera la modernización en sus dos caras, inventa empleos nuevos con la misma velocidad con la que elimina empleos antiguos. Con una ventaja: los empleos que surgen son mejores y con salarios más altos que los empleos que desaparecen. Así, la modernización promueve la economía hacia la precariedad del trabajo (y de la renta) de la pequeña minoría de despedidos a cambio del enriquecimiento del empleo (y del salario) de la gran mayoría de los que permanecen a bordo de las empresas que se modernizan. En resumen, el balance

de la modernización es positivo. Beting recuerda que la producción y el uso de computadoras, equipamientos, programas y procesos de automatización crearán cerca de 12 millones de nuevos empleos en Estados Unidos. La mitad de ellos en el campo del *software*, cuyo mercado de trabajo es tres veces mayor que el del sector automovilístico. ¿Quién podría imaginar esto?

Como señala Joelmir Beting, la discusión del empleo cumple 250 años y viene desde el comienzo de la Revolución Industrial: algunos especialistas dicen que la tecnología es enemiga del empleo, otros aseguran que la tecnología y el empleo son verdaderos hermanos siameses. En Brasil, la controversia tiene menos de 50 años. José Pastore señala que, históricamente, la innovación tecnológica y la mejora de la productividad siempre estuvieron asociadas a la expansión del empleo y no a su

III ➔ CASO DE APOYO

LAS TENDENCIAS DEL EMPLEO

William Bridges⁷ ofrece dos noticias: una buena y una mala. La mala es que la era del empleo formal, ortodoxo, con patrones y empleados, salarios y prestaciones, contrato de trabajo y cartera asignada ha llegado a su fin. Es un fenómeno mundial. La idea tradicional del empleo con la que siempre vivimos y que formó parte de nuestra educación, con horario de trabajo, cinco días por semana, en la oficina de la empresa, con vacaciones, aguinaldo, derechos y obligaciones laborales es un concepto del siglo XIX que desaparece con rapidez increíble. El viejo estilo de trabajar y crecer dentro de las compañías y después jubilarse es una página vuelta en el libro de la historia del empleo. Hay un cambio radical en el concepto del empleo y los empleados convencionales desaparecen del mapa. El surgimiento del desempleo en el mundo entero está ahí para confirmarlo. Las transformaciones son más intensas y exigen nuevas y diferentes formas de empleo, como el empleo temporal, el trabajo de medio tiempo, los horarios flexibles, el trabajo remoto (en oficinas virtuales o en el llamado *home office* o *teleworking*) para los que aún conservan su empleo. Los contratos de trabajo de cortísimo plazo, la subcontratación, la terciarización, la asociación y otras formas de relaciones laborales ahora son frecuentes.

Incluso en los empleos que todavía restan hay una especie de *justo a tiempo*: el trabajador eventual o el empleado temporal. La llamada economía flexible.

La buena noticia es que la manera de ganarse la vida ya no depende de un empleo formal en la oficina de la empresa. Trabajar no es tener un empleo. Las empresas pasan por un adelgazamiento y se concentran en sus actividades esenciales, sobre todo en las que agregan valor al producto o servicio, y en el cliente. La evolución de la tecnología de la información está detrás de todo. La consecuencia es el surgimiento de la empresa virtual, una entidad sin existencia física, sin trabajadores como los que existen hoy y cuyas partes funcionales están ligadas entre sí tan sólo de forma electrónica. No hay edificios, salas, mesas, archivos ni estacionamientos, cafeterías, elevadores, etc. Es la oficina móvil o virtual. La movilidad se resume en dos palabras clave: miniaturización y comunicación. La primera ha hecho surgir los microaparatos de poco peso, teléfonos de bolsillo y *módems* de comunicación de datos del tamaño de una tarjeta de crédito. La segunda es un avance en la velocidad y la capacidad de transmisión de datos, por lo que el mundo se encoge o, cuando menos, parece más pequeño. ●

reducción, como se suele pensar, porque la modernización enriquece el trabajo humano, mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye el costo relativo de la producción y amplía el mercado, la producción y el empleo. Pastore cita el ejemplo del primer mundo: los países desarrollados están inmersos en la nueva revolución tecnológica y las tasas de desempleo del bloque van desde 3% en Japón a 23% en España, pasando por 11% en Alemania o 5% en Estados Unidos; los precursores de la cuarta ola. Las nuevas tecnologías no son responsables, en sí mismas, del desempleo. Sólo se vuelven destructivas cuando el régimen contractual de trabajo se hace inflexible. Las leyes laborales constituyen el elemento rígido que impide la flexibilidad del empleo. En su opinión, cuanto mayor sea la flexibilidad de contratación y de dimisión, tanto mayor será la oferta de empleo. Y agrega: "somos rehenes de un sistema realmente perverso, o se contrata con todas las obligaciones laborales, que son muchas, o se emplea sin derecho alguno". De ahí la ocupación informal, que alcanza 57% de la fuerza de trabajo en Brasil. Las nuevas tecnologías no cambian el perfil de todas las profesiones, pues no hay un movimiento único en dirección a un mayor nivel de calificación para todas ellas. La demanda de trabajadores con poca calificación va a seguir viva en la creciente economía de los servicios. Esto es bueno para los más viejos. Por cuanto a los jóvenes, deben buscar el futuro en la educación, la cual resulta cada vez más importante que el simple entrenamiento. El nuevo trabajador debe ser polivalente y saber hacer un poco de casi todo. No bastará con tener estudios. Será necesario tener buenos estudios. Quien sea capaz de resolver problemas tendrá empleo garantizado. Se acabó la profesión de tamaño único. El avance tecnológico no está provocando el desempleo tanto como el atraso educativo. Cuando se habla de competitividad global, el desafío también es de la escuela y no sólo de la empresa. O educamos más y mejor o de lo contrario tendremos que convencer a nuestros competidores de que "deseduquen" a sus profesionales. Así, el futuro del empleo debe pasar por el mejoramiento de la educación general, la formación profesional básica y la flexibilización de las leyes laborales. Dejemos a la tecnología en paz. Gary Becker, ganador del premio Nobel de economía, es más contundente cuando afirma

que la modernización tecnológica no es la mayor responsable del desempleo de la mano de obra calificada en la educada Europa, sino que lo son las leyes laborales anticuadas y retrógradas.

X EVALUACIÓN CRÍTICA

EL FIN DE LOS EMPLEOS⁸

Jeremy Rifkin afirma que estamos en una nueva fase de la historia, que se caracteriza por la disminución sistemática e inevitable de los empleos. El número de subempleados o sin trabajo aumenta conforme millones de personas que ingresan a la fuerza de trabajo descubren que son víctimas de una extraordinaria revolución de la alta tecnología. Las computadoras sofisticadas, las telecomunicaciones, la robótica y otras tecnologías de punta sustituyen a los seres humanos en cada sector e industria, desde las manufacturas, los negocios detallistas y los servicios financieros hasta el transporte, la agricultura y el gobierno. Al contrario de los demás autores citados, Rifkin considera que la tecnología es la gran villana del empleo. Muchas funciones jamás retomarán: los operarios, los ascensoristas, las secretarías, los auxiliares de despacho, las recepcionistas, los vendedores, los cajeros de banco, las telefonistas, los cobradores de autobús, los bibliotecarios y los gerentes medios son sólo algunas de las funciones destinadas a una virtual extinción. No obstante, se crean algunas nuevas funciones que son, en su mayoría, empleos de baja remuneración y, en general, temporales. Según él, el mundo se polariza en dos fuerzas irreconciliables: por una parte, la élite de la información que controla y administra la economía global de alta tecnología y, por otra, el número creciente de trabajadores desplazados, con escasas perspectivas y poca esperanza de encontrar buenos empleos en un mundo cada vez más automatizado. Rifkin piensa que debemos dejar la ilusión de reentrenar a las personas para puestos que ya son inexistentes y debemos prepararnos para un mundo nuevo que está eliminando el empleo en la producción en masa y la comercialización de bienes y servicios. En el siglo XXI el sector de mercado y el sector público deberán desempeñar un papel cada vez menor en el quehacer diario de las personas en todo el mundo. El futuro está en el tercer sector de la economía: las comunidades de intereses propios. Según él, ésta es la salida del entuerto. ●

La mayor presión se refiere al impacto del desarrollo tecnológico y de las continuas innovaciones en las organizaciones, que proporciona mayor productividad y calidad en el trabajo. Es hacer cada vez más y mejor, cada vez con menos recursos o, en otras palabras, con menos personas. Esto significa productividad y calidad para proporcionar competitividad a través de productos mejores y más baratos. En uno de los extremos está la reducción del número de trabajadores y la consecuente reducción de la oferta de empleos en cada organización. Mientras que, en el otro, está el aumento del mercado y la oportunidad para un número mayor de organizacio-

nes con más empleos en una economía eminentemente dinámica y competitiva. ¿Paradójico? Tan sólo en apariencia.

Mercado de RH

Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo. El MRH (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que

▶ CASO DE APOYO

SIN SALIR DE CASA⁹

A inicios del siglo xx Henry Ford, el inventor de la fábrica moderna, reclamaba: "¿Por qué cada vez que solicito un par de brazos ustedes me traen a un ser humano pegado a ellos?" En aquella época Ford sólo quería mano de obra. El mundo ha cambiado. Un siglo después, la vieja línea de montaje de la Ford ha sido robotizada y transformada en células de producción y proveedores satélites que dan por resultado una fábrica estrecha y con un método *justo a tiempo*. En la fábrica automatizada del futuro, el trabajo humano será residual o de supervisión. En la difusión de los microaparatos y de las redes, surge el teletrabajo, el trabajo en casa, por encargo, con o sin un vínculo de empleo, fundado en los avances de la tecnología de la información. Privilegio de la nueva generación de los microaparatos.

José Pastore echa más leña al fuego: "Antes de lo que se imagina, la mayoría de los trabajadores, vinculados o no a las empresas, estará en casa, en una oficina particular o en una oficina propia. El teletrabajo, enviado por la computadora, sustituirá el tránsito, la contaminación y el estrés de la gran ciudad. Esto mejorará la calidad de vida del profesional y la productividad de la empresa". Esto no es ficción, el número de estadounidenses que trabajan para empresas sin salir de casa pasó de 6 a 48 millones, según un estudio de Media Lab del MIT. Joelmir Beting nos recuerda que, en vez de que el empleado se desplace al lugar de trabajo, éste se dirige al trabajador, aunque esté

ubicado a cientos de kilómetros de la empresa. En la grapa del teletrabajo viene el empleo global, impensable hace menos de media década. Una persona que vive en Caravelas, Brasil, podrá trabajar para una empresa de Cincinnati, Estados Unidos, o para una empresa de Uberaba, en Minas Gerais, Brasil, sea de tiempo completo o parcial, en un trabajo permanente o uno continuo. Es lo que sucede con las empresas indias que trabajan como *call-center* de empresas estadounidenses. Las investigaciones arrojan que la productividad del teletrabajo en casa es hasta 40% mayor que al realizar la misma tarea en la empresa. El lado negativo del teletrabajo es que dificulta la supervisión, afecta el sigilo del negocio, rompe el concepto de carrera y promoción, acaba con el calor humano del trabajo en grupo. En Estados Unidos ya existen contratos colectivos de teletrabajo para mujeres que sostienen a sus familias, minusválidos y universitarios. El mismo Beting trabaja en casa desde 1977. Hoy se habla de fábricas comunitarias de teletrabajo, villas suburbanas, aldeas del interior y plataformas mundiales de teletrabajo que ya funcionan en India e Indonesia. La interconectividad de la computadora, el teléfono y el televisor patrocina esa vacante de la información. En Estados Unidos proliferan las *worknets*, o sea, los teletrabajadores interconectados para la solución de problemas, la toma de decisiones o la ejecución y la subcontratación de tareas por encargo. ●

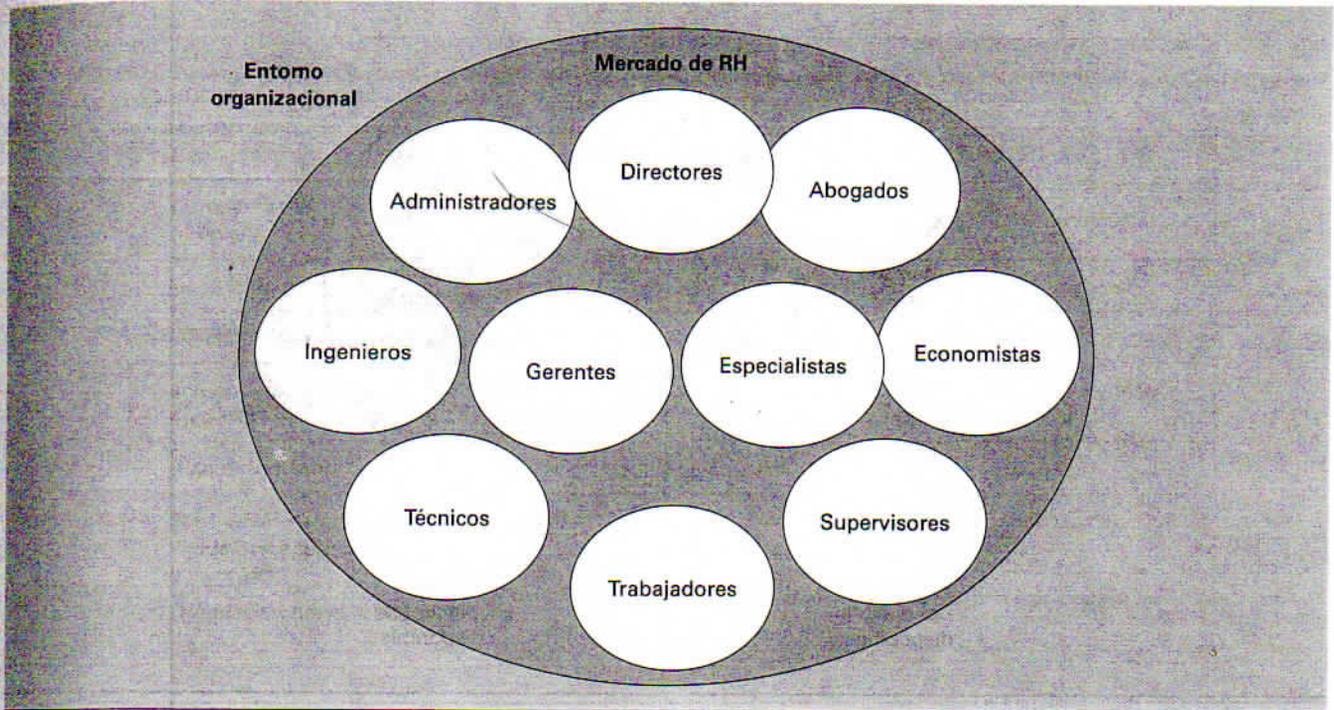


Figura 4.5 Segmentación del mercado de RH.

trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. El MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración.

El MRH se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos). La figura 4.6 muestra las dos situaciones extremas.

Como ilustra la figura 4.7, el MRH puede estar total o parcialmente contenido en el MT.

Pero las características del MRH influyen enormemente en las prácticas de RH de las organizaciones que componen el MT, como muestra la figura 4.8.

Por otra parte, como se muestra en la figura 4.9, las características del MRH, además de influir en el comportamiento de las organizaciones, también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos.

El MRH es dinámico y presenta una notable movilidad. Según datos del Ministerio del Trabajo brasileño, los 24.1 millones de trabajadores empleados en el sector formal de la economía presentaron un elevado índice de rotación; en 1997, cerca de 8 457 000 asalariados fueron despedidos, mientras que otros 8 421 000 fueron contratados. Esto significa que 30% de los trabajadores cambiaron de empleo. Es un índice extremadamente alto de rotación.

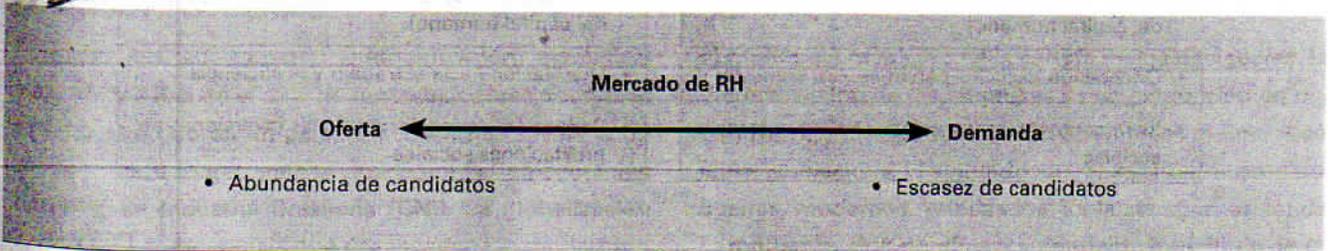


Figura 4.6 Las situaciones del MRH.

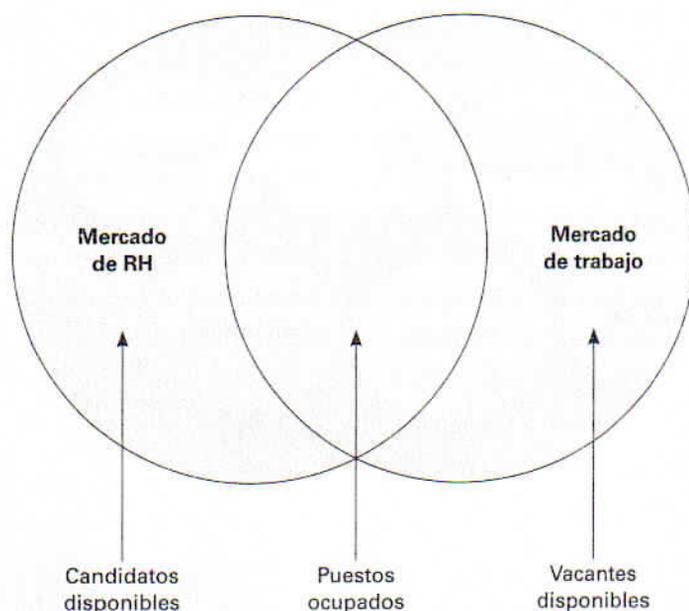


Figura 4.7 El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Mercado del trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre empresas para obtener candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre las empresas para obtener candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de inversiones en reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de inversiones en reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las exigencias para los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las exigencias para los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las inversiones en entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de inversiones en entrenamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia en el reclutamiento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia en el reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de fijación del personal (retención del capital humano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sustitución de personal (mejora del capital humano)
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia las personas y su bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las inversiones en prestaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

Figura 4.8 Comportamiento de las organizaciones en el mercado de trabajo.

Mercado de RH en oferta	Mercado de RH en demanda
• Cantidad excesiva de candidatos	• Cantidad insuficiente de candidatos
• Competencia entre los candidatos para obtener empleo	• Falta de competencia entre los candidatos
• Reducción de las pretensiones salariales	• Elevación de las pretensiones salariales
• Dificultad para conseguir empleo	• Facilidad para conseguir empleo
• Temor de perder el empleo actual y mayor fijación al mismo	• Voluntad de perder el actual empleo y menor fijación al empleo
• Bajo ausentismo	• Elevado ausentismo
• El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece	• El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante
• Orientación hacia la supervivencia	• Orientación hacia la mejoría y el desarrollo profesional

Figura 4.9 Comportamiento de los candidatos en el mercado de trabajo.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

Para transformar a PowerConsulting en un depósito de cerebros privilegiados, Marina montó un proceso mixto de reclutamiento y selección de *trainees*. Dado que el internado presupone una permanencia corta en la empresa, con fechas de inicio y terminación, el *trainee* tiene una propuesta para quedarse. El DRH se encargará de hacer el reclutamiento, la tamización y la aplicación de pruebas de conocimientos y aptitudes de los candidatos. Los que superen tales barreras serán dirigidos a los gerentes de

línea y a sus equipos, que se encargarán de entrevistarlos y seleccionarlos. Los candidatos finalistas serán entrevistados por Ricardo Costa, el presidente interesado en conocer personalmente a todos los futuros consultores de su empresa. Así, el proceso será una responsabilidad de la línea y una función del *staff*. Para ello, debe comenzar a entrenar a los gerentes y a los equipos para que participen activamente en el proceso. ¿Por dónde comenzar? ¿Usted cómo le ayudaría? ●

LA ARH HOY EN DÍA

EL VILLANO DEL EMPLEO¹⁰

Globalización, competencia, modernización, estabilización. En Brasil, para el 63% de los trabajadores, todo esto se ha convertido en un palabron. Es lo que revela la investigación de Ibope, encomendada por la Confederación Nacional de Industria Brasileña (CNI). La globalización enciende la competencia que desencadena la modernización, con o sin estabilización. El proceso es darwiniano:

el triunfo del más apto en la carrera de los desiguales. La modernización de las empresas es un juego rudo en dos tiempos: el primero, destrucción de empleos malos, obsoletos, envilecidos. El segundo, la (re)creación de empleos buenos, modernos, valorizados. Es la cuestión de fondo. La modernización significa el sufrimiento transitorio de 7% de desempleados, a cambio del beneficio permanente de

93% de ocupados. Éstos, a bordo de empresas que se modernizan, realizarán en ellas un trabajo mejor por un salario mayor. O por una realización personal más gratificante en el mismo ambiente de trabajo. En el primer tiempo del juego rudo se presenta una menor reducción del empleo y una mayor migración del empleo. En la historia reciente de Brasil, la inflación aún ronda 5% al año, pero el PIB ha estado por debajo de 3.5%. ¿Por culpa de la modernización? No. Debido a las políticas monetarias y fiscales del sector público. La llamada crisis fiscal es el gran villano del mercado de trabajo, porque anula la capacidad de invertir (y de emplear) del sector público y debilita la voluntad para emprender del sector privado, bajo las garras de créditos cortos y caros y de impuestos onerosos e injustos.

Volvamos a la modernización. En el segundo tiempo del mismo juego rudo, las empresas ofrecerán productos y servicios cada vez mejores, a costos y precios vez más bajos. Esto beneficia a los accionistas, trabajadores y consumidores. Los accionistas retribuidos ampliarán la (re)inversión en el negocio. Los trabajadores reciclados serán más productivos y participarán de los resultados de la calidad del trabajo (y del salario). Los consumidores dispondrán de productos mejores y más baratos, consumirán más. La modernización, en el segundo tiempo, amplía el consumo, la producción, el salario y el empleo. Sí, el empleo en la economía en general y en la propia empresa que, modernizada, se vuelve audaz, compete y triunfa en el mercado interno y en el externo. ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA FALTA DE CALIFICACIÓN EXCLUYE A 98% DE LOS TRABAJADORES¹¹

En un año, cerca de 100 mil personas fueron atendidas en el puesto central del Sistema Nacional de Empleo (Sine-SP) de la Secretaría de Empleo y Relaciones Laborales del Estado de São Paulo para disputar las 11 194 vacantes ofrecidas por las empresas. Lo más dramático no es que haya nueve candidatos que disputen cada vacante. La falta de calificación y el gran número de exigencias impuestas por las empresas fueron determinantes para que menos de 2%, sólo 1 875 personas, fueran empleadas. Casi 98% fueron excluidas por falta de calificación. Mientras las vacan-

tes disminuyen, las empresas aumentan las exigencias. El perfil del trabajador demandado por la industria se puede resumir en: bachillerato terminado, experiencia anterior y curso técnico del tipo de los ofrecidos por el Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), además de facilidad para trabajar en equipo. Esta nueva realidad llevó al Senai a sustituir los cursos tradicionales, como los de tornero, mecánico o fresador, por entrenamientos más amplios para desarrollar la sociabilidad en sus currículos. Ahora ya no basta con tener sólo habilidades técnicas. ●

Concepto de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos

básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto,

NOTAS

CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO

- **El reclutamiento** es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.¹²
- **El reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.¹³
- **El reclutamiento** es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.¹⁴
- **El reclutamiento** es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

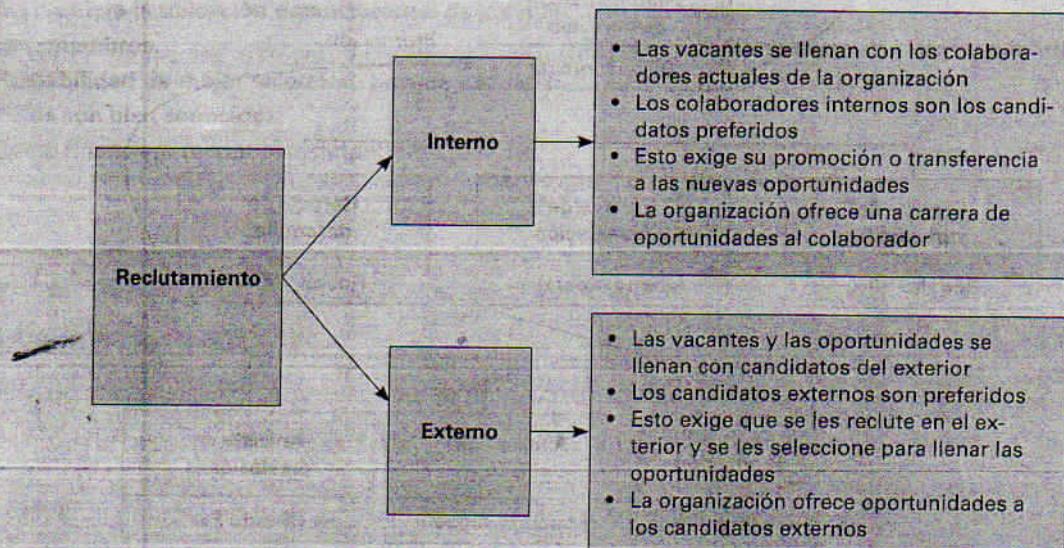


Figura 4.10 Reclutamiento interno y reclutamiento externo.

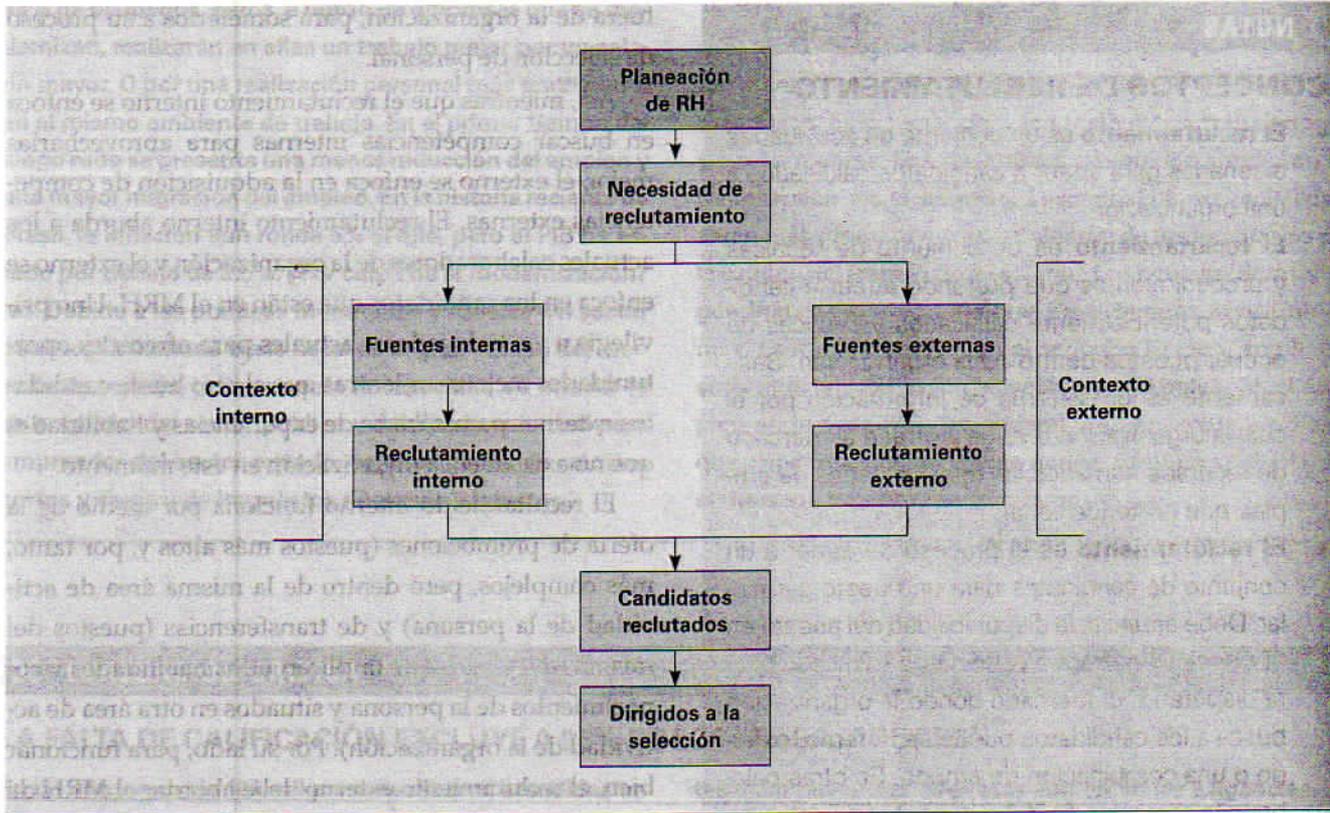


Figura 4.11 Las alternativas del reclutamiento de las personas.

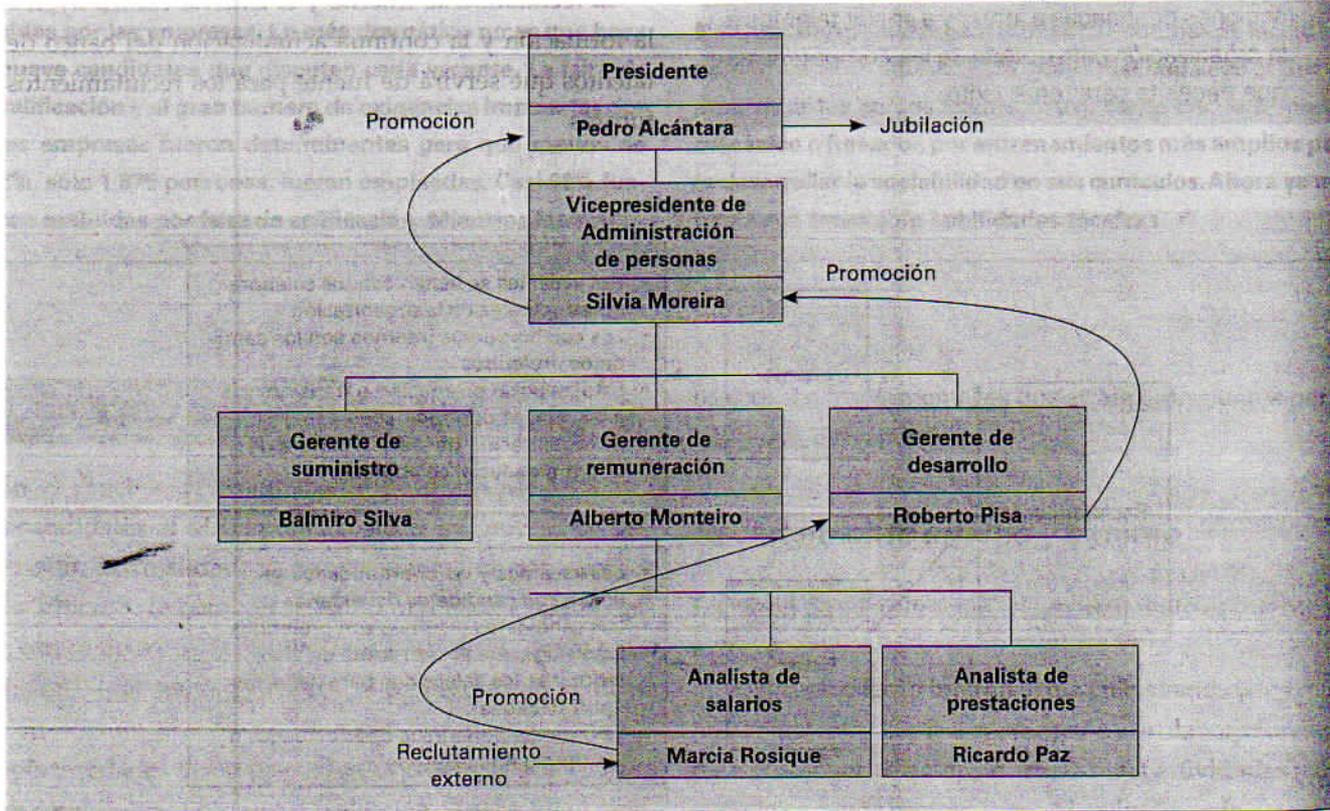


Figura 4.12 El reclutamiento interno y la posibilidad de promoción de las personas.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO RECLUTAN LAS EMPRESAS

Bradesco, una compañía brasileña, es partidaria del reclutamiento interno. De los miles de trabajadores y de sus 7 871 ejecutivos, ninguno viene del mercado. Todos se formaron en casa. El banco sólo admite trabajadores para ocupar los puestos más bajos, como *office-boy* o secretaria, y ofrece una "carrera cerrada" (sistema de crecimiento interno) por delante. Para alguien que gusta de la seguridad, esa política es fundamental. Pero el reclutamiento externo no queda atrás: en 12 meses Bradesco admitió a 3 565 personas, una media de 10 por día. Accor Brasil es otra empresa que brinda a sus miles de colaboradores la posibilidad de ascender vía reclutamiento interno, no sólo por su sistema formal de planeación de la carrera, sino por

su crecimiento debido a la creciente expansión de la red hotelera.¹⁵

El grupo Brasmotor utiliza un banco global de talentos en el cual están inscritos todos los ejecutivos de todas las unidades del grupo estadounidense Whirlpool (controlador de Brasmotor) en el mundo. La idea es facilitar su transferencia entre las filiales. Dow Chemical tiene un Job Announcement System, por medio del cual todas las vacantes abiertas en el grupo, en el mundo entero, son anunciadas en la intranet. Todos los colaboradores de alguna de las filiales se pueden proponer como candidatos en el momento que cumplen los requisitos necesarios.¹⁶ ●

↔ PROS Y CONTRAS

RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. ●

NOTAS

BOLSA DE TRABAJO¹⁷

La bolsa de trabajo es un organismo gubernamental o sindical que tiene por objeto centralizar información acerca de los empleos disponibles en el MT. Las empresas proporcionan a la entidad interesada los datos sobre las vacantes existentes y esa información se procesa y transmite a los candidatos desempleados. Las bolsas de trabajo fueron creadas en Inglaterra a principios del siglo xx y se difundieron posteriormente a otros países de Europa. En Brasil esta actividad se reserva institucionalmente al Ministerio del Trabajo, por medio del Sistema Nacional de Empleos (Sine).

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

Figura 4.13 Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.

El enfoque del reclutamiento

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *statu quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. La figura 4.14 brinda una idea sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

Técnicas de reclutamiento externo

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclu-

tamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El *curriculum vitae* (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un

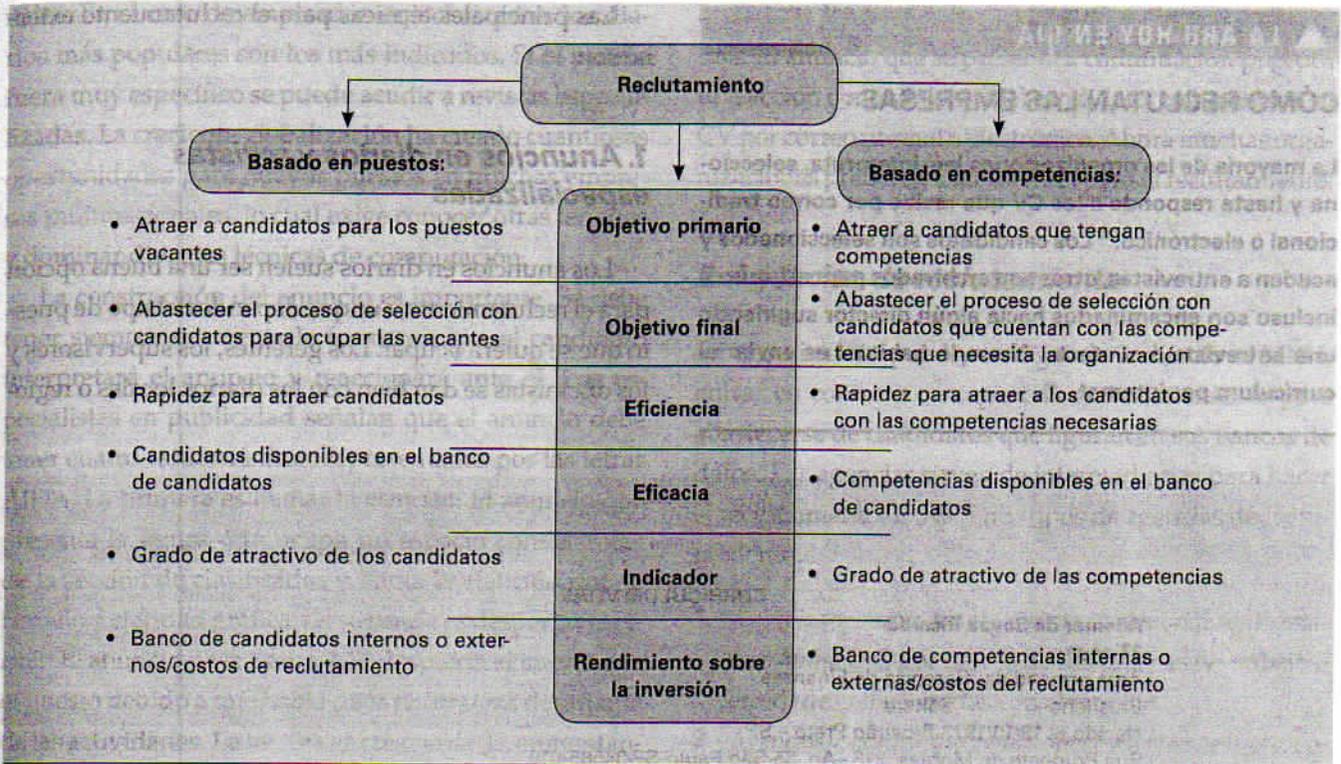


Figura 4.14 Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada),

la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).

↔ PROS Y CONTRAS

RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renuéva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO RECLUTAN LAS EMPRESAS

La mayoría de las organizaciones lee, interpreta, selecciona y hasta responde a los CV que recibe por correo tradicional o electrónico.¹⁸ Los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro o incluso son encaminados hacia algún director sugiriendo una entrevista o contacto. Ahora lo habitual es enviar el currículum por internet. ●

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regio-

CURRICULUM VITAE

Ademar de Souza Ricardo

27 años

Área pretendida: Gerencia de Finanzas

Brasileño Soltero

Nacido el 18/10/1973-Ribeirão Preto - SP

Rua Prudente de Moraes, 213 -Ap. 35-São Paulo-SP-04565-010

Teléfono: (01)6185-6363

A. Objetivos pretendidos

Gerencia financiera o posición relacionada

B. Escolaridad:

- Universidad General de São Paulo, Facultad de Administración, 1997
- Universidad General de São Paulo, Posgrado en Análisis financiero, 1998

C. Calificación profesional:

Experiencia en inversiones, crédito y financiamiento a personas físicas/morales.
Sólidos conocimientos sobre el sistema bancario, hipotecario y mercado de capitales.
Fluidez perfecta del inglés y el español. Buenos conocimientos de francés y alemán.
Excelentes relaciones bancarias y con entidades de financiamiento.
Habilidad en computación (Word, Excel, PowerPoint, etcétera).

D. Experiencia profesional:

- Companhia Interamericana de Crédito
Gerente de procesos de crédito: agosto/2000 a agosto/2006
- KLG Metais
Analista financiero: febrero/1995 a julio/2000
Supervisor de presupuesto financiero: marzo/1990-febrero/1995
- Refrigeração Ártico S/A
Supervisor de crédito: agosto/1988 a febrero/1990

E. Otros cursos y actividades

- Convención de ABF (Asociación Brasileira de Finanzas) del 5 al 12/8/1998-SP
- Curso avanzado de inglés, Centro de Cultura Inglesa, São Paulo, 1997
- Curso avanzado de internet, Internetcom, São Paulo, 1999
- Curso de dinámica de grupo, Interface, São Paulo, 2000

Figura 4.15 Ejemplo de un currículum vitae.

nales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas. La creciente globalización ha creado cuantiosas oportunidades para nuevos puestos en muchas empresas multinacionales, lo cual exige conocer otras lenguas y dominar diversas técnicas de computación.

La construcción del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la *atención*. El anuncio que presenta la figura 4.16 ocupa un espacio considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y claridad gráfica. La segunda es despertar el *interés*. El anuncio de la figura 4.16 despierta el interés por el puesto debido a que habla de la naturaleza desafiante de las actividades. La tercera es crear el *deseo*, aumentando el interés, al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación

en los resultados y otras ventajas. Por último está la *acción*. El anuncio que se presenta a continuación provoca una acción o movimiento del candidato, como enviar su CV por correo normal o electrónico. Ahora muchas organizaciones prefieren usar internet para el reclutamiento.

2. Agencias de reclutamiento

La organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. *Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal*, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. *Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro*, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. Muchas universidades cuentan con órganos

INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER DEL MERCADO

Productos superiores, programas innovadores de marketing y un insuperable servicio al cliente permiten hacer de Flama una de las más prestigiadas organizaciones, líder en el área de servicios de financiamiento en todo el mundo. Detrás de nuestro éxito están trabajadores muy preparados y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a Flama a un crecimiento sin precedente en años recientes. Si usted quiere compartir nuestra visión y nuestra conducta ética, considere los aspectos siguientes

CONSULTOR DE SUMINISTRO DE PERSONAS

Flama busca a un profesional de élite en el mercado, capaz de asumir responsabilidades desafiantes, que incluyen una enorme interacción con generalistas de RH y gerentes de negocios, a efecto de identificar al personal que necesitará en el futuro, de desarrollar fuentes innovadoras de reclutamiento y estrategias creativas para incorporar a personas emprendedoras e introducir a nuevos talentos humanos a la organización.

El candidato al puesto anterior deberá tener un mínimo de 5 años en funciones de responsabilidad en los negocios y/o experiencia en ARH con un enfoque en los resultados, experiencia en reclutamiento de alto nivel, visión estratégica y marcada habilidad para lidiar con personas y equipos.

Flama ofrece excepcionales beneficios a personas excepcionales, entre otras, seguro médico y odontológico, reembolso de gastos escolares, participación en los resultados y un plan de complemento a la jubilación.

Envíe su currículum por correo electrónico.

FLAMA FINANCEIRA/DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Flama@flama-rh.com.br

Figura 4.16 Ejemplo de un anuncio de reclutamiento.

de contacto entre sus ex alumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional.

3. *Agencias particulares o privadas de reclutamiento*: son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

1. La organización no cuenta con un órgano de RH y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel.
2. Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
3. El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
4. La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente.

La utilización de agencias requiere prestar gran atención a:

1. Proporcionar a la agencia una descripción completa y exacta del puesto que busca llenar. La agencia necesita comprender exactamente el puesto que será llenado para proporcionar un conjunto adecuado de candidatos.
2. Especificar a la agencia cuáles herramientas se utilizarán en la selección de los candidatos potenciales, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas, como parte del proceso de selección y los aspectos relevantes para el puesto.
3. Proporcionar realimentación adecuada a la agencia: cuáles candidatos fueron rechazados y la razón de su rechazo.
4. De ser posible, desarrollar una relación de largo plazo con una o dos agencias. Puede ser provechoso designar a una persona para que sirva de enlace entre la organización y la agencia y que coordine las necesidades futuras de reclutamiento.

Existen agencias de reclutamiento de altos ejecutivos (como *headhunters*) que entrevistan y preseleccionan a los candidatos a los puestos más elevados.

3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión

del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

6. Consulta a los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el *curriculum vitae* o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

7. Reclutamiento virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas

NOTAS

LAS LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO POR INTERNET

Si bien internet es sumamente útil, también tiene sus limitaciones:¹⁹

1. Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye los contactos personales, las entrevistas frente a frente ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.
2. Los profesionales de la ARH se frustran ante la falta de un toque personal.
3. El número de CV que se puede enviar aumentó exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet.
4. Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos calificados en el mercado.
5. El reclutamiento a través de internet crece a costa de otros enfoques tradicionales de reclutamiento.
6. La confidencialidad se convierte en un serio problema, porque la información a través de los sitios web puede ser violada por *hackers*.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

RECLUTAMIENTO INTENSIVO

Casi siempre las organizaciones utilizan todas estas técnicas de reclutamiento externo en conjunto. El reclutamiento es intensivo y permanente, aun cuando no existan oportunidades para ofrecer. Se fomenta que los colaboradores inviten a candidatos que consideren importantes para la

organización. Por ejemplo, la Fundación Inepar utiliza todos los medios existentes para encontrar talentos: programas de interinatos, *headhunters* (para puestos ejecutivos), anuncios en diarios y contactos con universidades y escuelas. ●

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

Marina quería comenzar con la planeación del reclutamiento de los *trainees*. Debía presentar a Ricardo Costa las alternativas a las técnicas de reclutamiento, con sus

ventajas y desventajas. ¿Usted cómo procedería en el lugar de Marina para demostrar cuáles serían las mejores maneras de reclutar? ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

COMPRE SU VACANTE²⁰

Las agencias de reclutamiento aumentan su presencia. Antes conseguir empleo dependía de la red de contactos personales (*networking*), las ofertas en diarios, los programas de recolocación patrocinados por las compañías o de una invitación salvadora. Todo esto aún es válido, pero los profesionales de nivel superior que quieren cambiar de empleo o conseguir trabajo tienen la opción de recorrer las consultorías de recolocación profesional. Ese servicio, conocido por la palabra inglesa *outplacement*, se ofrece desde hace una década. Las consultorías especializadas sólo atendían a profesionales encaminados por las compañías, que ayudaban a ex trabajadores a conseguir un nuevo empleo. Ahora, algunas de ellas aceptan que el candidato las busque directamente, sin restricción en cuanto a la edad, la profesión o la experiencia.

En Brasil estos empleos tienen un precio. Cuando menos, el valor equivalente al primer salario que el profesional recibirá después de su contratación. Algunas empresas establecen una base de 2 000 reales. Si el candidato fuera contratado por 1 800 reales entrega el primer salario y paga la diferencia en el segundo. En un puesto de director o gerente, el precio puede llegar a 10 000 reales. A cambio, el candidato recibe orientación sobre la mejor manera de conseguir una vacante.

a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su princi-

El *curriculum vitae* es el primer contacto de la compañía con el candidato y las agencias le conceden suma importancia. Es una carta de presentación. El CV abrirá o no las puertas para las entrevistas. Por ello es tan importante. Una investigación mundial de DBM sobre la recolocación de ejecutivos arrojó que los responsables de la selección de profesionales de las compañías dedican un máximo de 30 segundos a leer cada CV. De ahí que se deban restringir los currículos voluminosos, que detallan la vida del candidato, desde la primaria hasta el último empleo. El documento refleja los cambios de expectativas de las empresas en relación con los profesionales, y el CV debe producir resultados inmediatos.

La información del curriculum debe ser concisa, clara, objetiva y ocupar, a lo sumo, dos páginas. Los datos personales, el área de actuación, la formación académica y el dominio de idiomas son indispensables. Se deben mencionar las empresas en las que se ha trabajado, los puestos ocupados y, una novedad, los resultados alcanzados en el trabajo. Esta información ofrece un indicio de la capacidad para proporcionar resultados a la organización. ●

pal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos.

Evaluación de los resultados del reclutamiento

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe propor-

cionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. El reclutamiento incluye una fracción considerable del MRH. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. Como muestra la figura 4.17, la proporción entre los candidatos que se presentan y los que se aprovechan para disputar el proceso de selección es increíble.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

MIRANDO AL FUTURO

El lema de muchas empresas: **reclute hoy al ejecutivo del mañana**. En Gessy Lever, los directores de sus divisiones se dedican a proyectar el futuro del negocio para la próxima década, porque el peligro es contratar hoy funcionarios que serán inadecuados para los próximos cinco años, cuando estarán ascendiendo a los cuadros de la compañía.²¹ ●

La figura 4.18 muestra tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento: las globales, las orientadas al reclutador y las orientadas al método utilizado para el reclutamiento.

Los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aun cuando la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y éstas pueden ser positivas o negativas. Además, es esencial que haya cooperación entre la línea y el *staff* para el reclutamiento. El consultor de RH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos.

El reclutamiento no es barato. Cuesta tiempo y dinero. Pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido. Imagine que usted debe hacer un inventario de los costos mensuales o anuales del reclutamiento de su compañía. ¿Cómo llenaría usted la figura 4.19?

Ahora, reclutar a las personas es estratégico para las organizaciones. Atraer a talentos es fundamental para el éxito de la organización, sea a largo o a corto plazos.

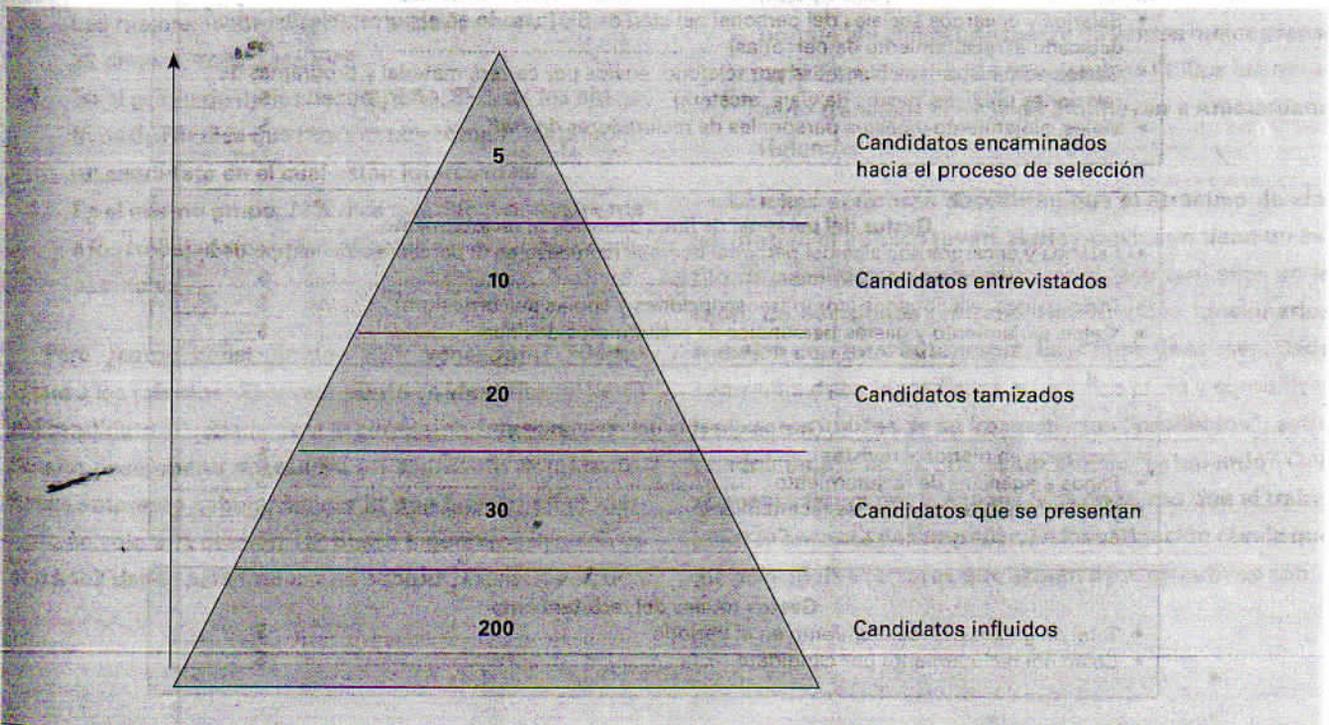


Figura 4.17 La pirámide selectiva del reclutamiento.

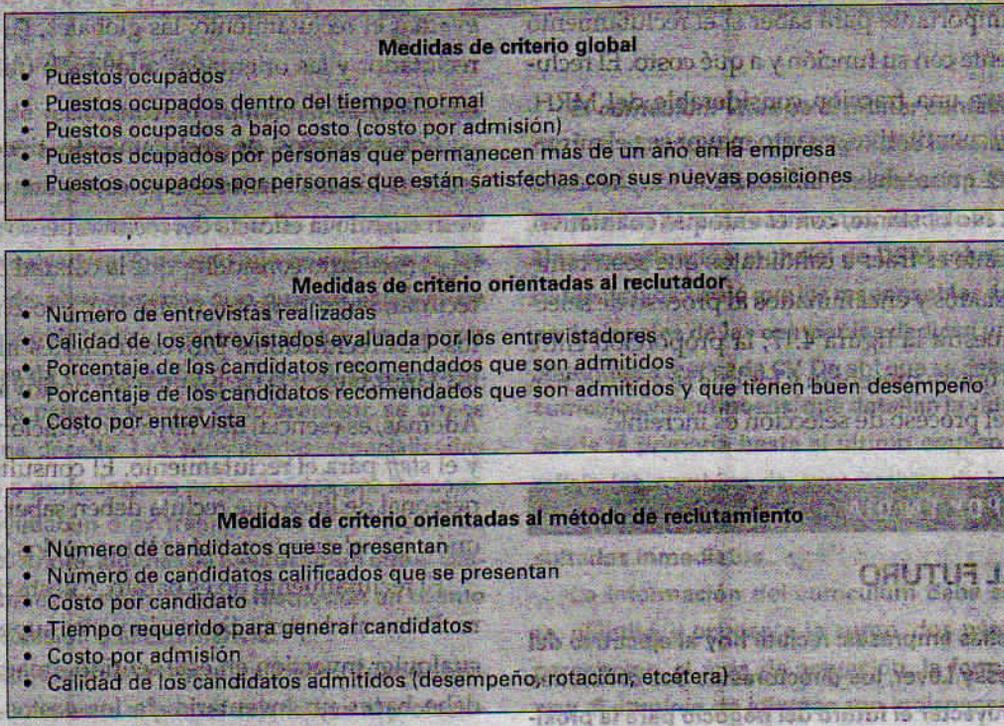


Figura 4.18 Medidas para evaluar el reclutamiento.²²

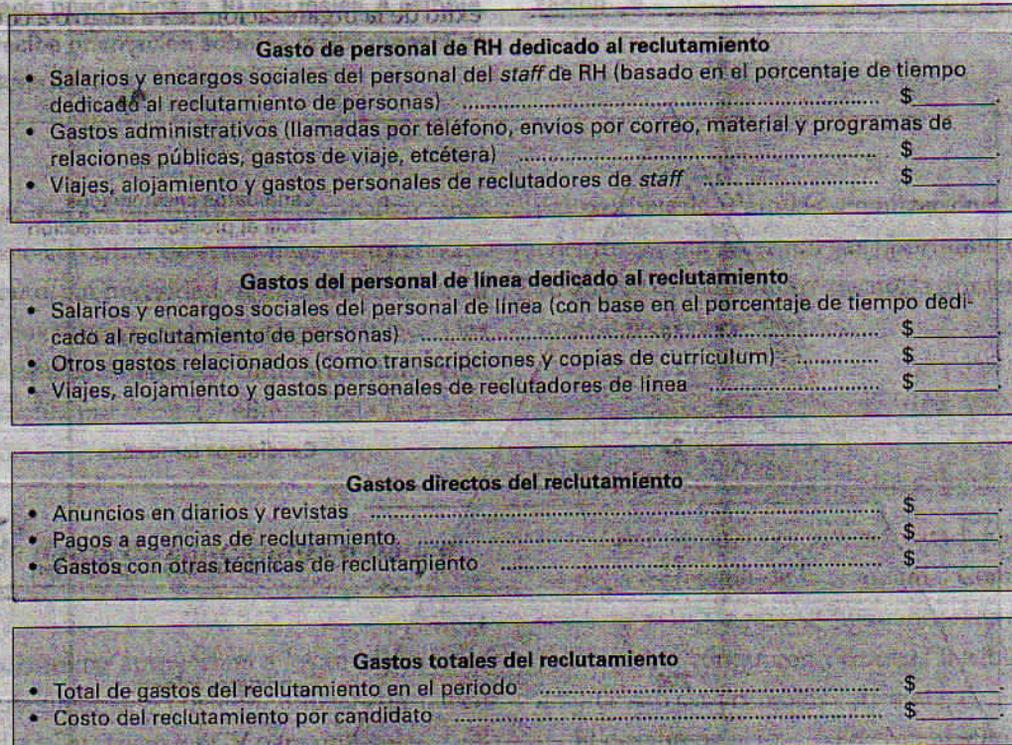


Figura 4.19 Costos mensuales o anuales del reclutamiento.