

Módulo 4

Reclutamiento de personal

Definiciones:

Es el proceso de atraer individuos con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la compañía. Es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El número de personas y su cualidad dependen de la condición del mercado laboral que puede ser:

- a. Tirante: cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.
- b. Libre: como sucede en época de depresión.

Importancia:

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, o el tipo de trabajo que ofrece, entre otros.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Tipos de Reclutamiento:

- a. **Interno:** la empresa intenta llenar la vacante mediante la reubicación de sus empleados, que pueden ser:
 1. Ascendidos: movimiento vertical
 2. Transferidos: movimiento horizontal
 3. Transferidos con promoción: movimiento diagonal.Para que el reclutamiento interno resulte, la empresa debe desarrollar **Programas de desarrollo de personal** y **Planes de profesionalización de personal.**

Ventajas:

- Es más económico porque evita gastos de aviso de prensa y honorarios de consultoras de reclutamiento.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, acortando también el proceso de inducción.
- Presenta un mayor índice de validez y de seguridad, porque ya se conoce al candidato y se puede contar con feedback de sus jefes y colaboradores.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, porque genera expectativas de progreso en la empresa.

Desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.
- Puede generar conflictos de interés. Los líderes que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.

b. **Externo:** la empresa intenta cubrir la vacante con personas que no son empleados. El proceso implica una o más técnicas de reclutamiento:

1. La creación de un **archivo** conformado por candidatos que se presentan de maneras espontáneas o provenientes de otros reclutamientos.
2. También se puede recurrir a candidatos **referidos** por trabajadores de la misma empresa o al intercambio de personal entre empresas.
3. Otra forma de reclutamiento externo incluye la publicación de **anuncios** en diarios y revistas, o de carteles o avisos en la puerta de la empresa.
4. Por último, los **contactos** con entidades externas, como asociaciones gremiales, universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio también ofrecen buenas fuentes de candidatos.

Ventajas:

- el ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
- Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del Reclutamiento externo:

- Absorbe más tiempo que el reclutamiento interno.
- Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.
- Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos por parte de la empresa, tanto en selección como en capacitación.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y en este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación.
- Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

Fuentes de Reclutamiento

Existe una gran variedad y muchas organizaciones utilizan una combinación de dos o más de estas:

- *Departamento de recursos humanos:* En las compañías pequeñas, el reclutamiento podría ser gestionado por Gerentes generales.
- *Outsourcing o proveedor externo:* Recomendable para pequeños negocios y también para compañías muy grandes.
- *Agencias de empleo:* Los servicios que proveen pueden incluir el reclutamiento de trabajadores permanentes, temporales, o por temporadas. También pueden

especializarse en la proveeduría de trabajadores de tareas sencillas hasta equipo técnico o gerencial con muchas habilidades, o inclusive agencias “de nicho” que se especialicen en algún sector industrial particular o grupo de profesionistas en especial.

- *Internet*: páginas de reclutamiento o de oferta de empleos. Esto permite reunir la mayor cantidad de candidatos posibles al publicar una vacante sobre una área geográfica amplia.
- *Reclutamiento Social*: Uso de las redes sociales para aproximarse a los posibles empleados.
- *Head Hunting* o agencias de búsqueda de ejecutivos y posiciones profesionales: operan de diferentes formas como el modelo de contingencia o el de retención de datos, donde la publicidad funge como herramienta para seguir atrayendo el flujo de candidatos alimentando así su red, como su fuente principal de candidatos. Se aplica usualmente cuando las estrategias comunes de reclutamiento han fallado. Pueden arreglar una entrevista formal entre su cliente y su candidato y usualmente preparan al candidato para su entrevista, ayudan a negociar el salario y conducen un cierre de la búsqueda. Son frecuentemente miembros de grupos y asociaciones industriales. Los headhunters operan en pequeñas operaciones con alto margen de ganancia al colocar un candidato (a veces hasta un 30% del salario anual del candidato). Debido a su alto costo, los headhunters usualmente son empleados para puestos gerenciales de experiencia y niveles del rol ejecutivo. Los headhunters son utilizados para reclutar individuos con una característica especial. Ya que existen pocos candidatos calificados, es más lógico reclutarlos de uno en uno, en lugar de publicar internacionalmente la búsqueda. Mientras que los reclutadores de casa tienden a atraer candidatos para un trabajo específico, los headhunters tratará de atraerlos y los buscara proactivamente. Para llevar esto acabo, utilizaran su red, invertirán en relaciones con varias compañías, mantendrán una extensa base de datos, compraran directorios de compañías o listas de candidatos y llamaran buscando proactivamente prospectando reclutas.