

## Capítulo 6

# Reclutamiento

*¿Cómo evaluar el potencial de un individuo? Cualquier respuesta resulta problemática porque al reclutar personal nos referimos —por definición— al desempeño futuro; a los logros en el curso de meses y años. Dado que con toda probabilidad el lugar de trabajo, las labores, la tecnología, el entorno, etcétera, irán variando con rapidez, al reclutar a una persona el profesional debe considerar un puesto que en rigor todavía no existe.*

ADRIAN FURNHAM,  
Nueva York, 2003

*Mantengo, en contra de la opinión popular, que el secreto de lograr la victoria en determinado conflicto no consiste en contar con bolsas de monedas de oro, sino con buenos soldados, porque en sí mismo el oro nunca es garantía de obtener buenos hombres, pero los hombres eficientes invariablemente logran alcanzar el oro.*

NICOLÁS MAQUIVELO, estadista y literato del Renacimiento,  
en *Discursos sobre Livio, X*



### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:**

1. **DESCRIBIR** la manera en que los reclutadores emplean la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de administración del capital humano para establecer sus estrategias de reclutamiento.
2. **EXPLICAR** el papel que desempeñan los reclutadores en la labor de proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
3. **EMPLEAR** métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
4. **DISEÑAR** un formulario de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.

Se llama identificación del talento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

## ■ Identificación del talento

Se llama *identificación de talento* al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento, y se estudia en el capítulo siguiente.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. Por ejemplo, los reclutadores de un país como México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos deben operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puestos, tema que se cubrió en el capítulo 4, constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante.

Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento.

En las organizaciones actuales cada vez se recurre más al reclutamiento internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el proceso de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

## Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

### Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado

con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

### Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventaja se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

### Pasos de la identificación de talento

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, descritos en la figura 6-1.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado.

El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona de manera directa con los temas fundamentales de este capítulo: el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

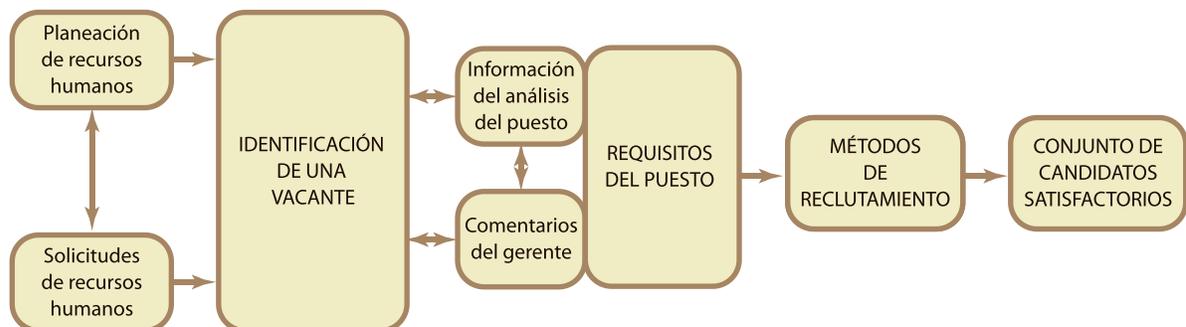


FIGURA 6-1 Proceso de identificación de talento



## INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

### Reclutamiento especializado en Japón

La planeación de los recursos humanos es fundamental en las operaciones de manufactura y —con frecuencia— sus resultados pueden ser definitivos. El periodista Tamura Mariko describe en las páginas de *The Japan Journal* (abril de 2007, p. 22) el caso de la compañía INCS Inc., que diseña y manufactura moldes para las cajas externas de los teléfonos celulares. En 2002, la empresa enfrentó el reto de convertir su operación en una entidad compatible con IT. Un cuidadoso proceso de evaluación de los pasos que se llevaban a cabo en el proceso de manufactura permitió determinar que al introducir un nuevo modelo la empresa empleaba 45 días en lograr un producto terminado. Al determinar exactamente los pasos y los operarios necesarios en el proceso, el presidente de INCS, ingeniero Yamada Shinjiro, logró traducir en hechos la posibilidad de confiar la labor de ir definiendo las etapas de la manufactura a Pharaoh, una supercomputadora. El equipo creó una red de sistemas que conectó a una red central cada máquina y computadora de las diferentes estaciones de trabajo de toda la planta.

Eliminando la necesidad de recurrir a un proceso tentativo de seguimiento de la producción, Pharaoh permite ahora identificar exactamente el punto del proceso en que se encuentra determinada pieza o producto, y los operarios —incluyendo a los no especializados— ahora comprenden con facilidad los pasos que es necesario tomar a continuación. Todo el sistema descansó en la comprensión exacta y meticulosa de las operaciones que se llevan a cabo en INCS. El proceso de manufactura se ha reducido de 45 días a 45 horas. La empresa ha procedido a una campaña masiva de reclutamiento de recursos humanos que no necesariamente está especializado en las técnicas de manufactura anteriores a 2002, pero que es capaz de interactuar con IT.

### Reclutamiento local, nacional e internacional

Asimismo, la identificación de talento en una organización puede llevarse a cabo a nivel local, nacional o internacional. Cada una de estas variantes presenta desafíos específicos, con ventajas y desventajas características. Por ejemplo, es probable que el *reclutamiento a nivel local* resulte más económico, pues se evitan costos de viajes o comunicaciones a lugares distantes, aunque la oferta puede estar restringida y sus conocimientos pueden ser más limitados —esto ocurre en áreas especializadas como la tecnología—. El reclutamiento local, por último, ofrece la ventaja de la familiaridad con el entorno: en muchos casos, es probable que los interesados en la empresa la conozcan, al menos superficialmente.

Por la otra parte, a nivel internacional, los costos operativos suelen ser más altos, y el grado de familiaridad de los reclutadores con el mercado de trabajo en que se mueven puede ser menor. No obstante, a veces es la única forma de encontrar capital humano específico, en particular cuando se trata de puestos a nivel directivo. Los desafíos del *reclutamiento internacional* incluyen desde enfrentar un marco legal diferente hasta adaptarse a una psicología distinta a la nacional, manejar canales de comunicación nuevos, hasta minimizar los gastos del proceso, que también requiere de un plazo mayor, pero asegurando dentro de lo posible que sea un proceso de alta calidad.



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Identificación de talento en Emege, Argentina

En los últimos años, muchas empresas de administración familiar se han dado cuenta de que deben cambiar su estructura rígida y vertical si quieren sobrevivir ante los embates de los grandes corporativos. Emege, empresa especializada en artefactos de gas, establecida desde hace más de 70 años en Argentina, ya gestionó su cambio de administración. Pablo Gak, actual director general, y sus dos hijos, Sebastián y Dan cambiaron a un contador por un ingeniero en la dirección de administración y finanzas como primer paso para modernizar su administración. Y es que el crecimiento de Emege demandaba una estructura más horizontal y capital humano acorde con los tiempos.

Para una empresa pequeña o mediana, darse cuenta de que necesita modificar su estructura y que necesita buscar nuevo talento, no es fácil, pues sus procesos son muy informales y es sólo conforme se ve empujada a cambiar que comienza a profesionalizarse. En Emege, su gestión de recursos humanos les ha llevado a contratar a seis nuevos gerentes, rebautizar algunas áreas y crear una gerencia de Tecnología de la Información, que será responsable del nuevo negocio en el que la empresa invirtió 1.26 millones de dólares.

**Fuente:** Con información de María de Jesús Rioseco, "Talentos se buscan", *América Economía*, Santiago, núm. 327, 18 al 31 de agosto de 2006, p. 94.

## ■ Desafíos del reclutamiento de capital humano

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos

### Planeación estratégica

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. Como se anotó arriba, las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido. Cuando es necesario emprender un proceso de reclutamiento externo que

incluye un número significativo de posiciones, es recomendable establecer una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con departamentos universitarios, o con organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

### Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos. Por ejemplo, en México el grupo Bumeran, empresa consultora privada, brinda servicios de selección, evaluación de talentos y consultoría integral de capital humano. Entre otros, la empresa ofrece un servicio de reclutamiento on line para que los departamentos de capital humano puedan concentrar sus esfuerzos en funciones más estratégicas dentro de su organización.

A medida que crecen, las operaciones de las empresas se vuelven más complejas, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países, mantienen a mayor número de personas laborando; esto también vuelve más compleja su gestión, por ello algunas funciones de recursos humanos las realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, gracias al soporte tecnológico.
- Reducción de 10 a 30% en tiempo y costos, así como obtención de mejores candidatos.



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Banco Andino ofrece empleo en línea

El departamento de personal de Banco Andino, que opera en diversas regiones de Colombia, Ecuador y Panamá, ha mantenido una política tradicional en sus prácticas de reclutamiento. Desde hace ya más de veinte años, el departamento inserta un aviso especial en la prensa todos los domingos, en el cual informa al público las vacantes que hay en la empresa. Las cambiantes condiciones sociales de la zona y fenómenos como la continua reducción en el número de lectores de la prensa tradicional han llevado a que Banco Andino explore canales y procedimientos alternativos. Una primera modificación de la política tradicional es la inserción, en la página web del Banco, de una sección que incluye una lista de posiciones abiertas.

- Se hace posible liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como es dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no sólo permite contactarlos con mayor rapidez, sino conocer los últimos cambios y adiciones a su *curriculum vitae*.
- Al tener más opciones se hace posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales, e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa.

El uso de empresas consultoras, sin embargo, no debe considerarse como un paso automático, que en todos los casos se aplique favorablemente a las circunstancias de una empresa. En ocasiones —en especial en las empresas medianas o pequeñas, o en las que pueden enfrentar circunstancias de presupuestos reducidos— las organizaciones pueden optar por mantener los procedimientos tradicionales.

## Condiciones del entorno

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- *Los principales indicadores macroeconómicos.* Los informes de entidades como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en México; el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que opera la corporación. Estos índices económicos sugieren el curso que es posible tome la economía nacional, así como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la actividad económica regional, por ejemplo, puede ser que la corporación modifique los planes de proceder a campañas masivas de reclutamiento.
- *El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados.* Toda vez que el departamento de capital humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la corporación muestra un futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, es probable que se ajusten los planes de adquisición de nuevo personal.
- *El índice de avisos de solicitud de empleados.* Entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales llevan a cabo sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, con hincapié en los principales canales, incluyendo los sitios especializados de Internet y los pe-

riódicos metropolitanos. En el área de empleos a nivel profesional, una tendencia al incremento en el número de avisos puede indicar que hay un creciente nivel de competencia para lograr determinados objetivos de reclutamiento, en parte porque estas campañas suelen abarcar todo el país, o incluso la región. Para el personal de menor nivel, que por lo general se recluta en campañas a nivel local, el departamento de recursos humanos puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

A medida que varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores ajustan sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar los mejores recursos humanos se hace más rigurosa, es probable que los reclutadores deban doblar sus esfuerzos. Cuando el clima económico general se deteriora, el reclutador enfrenta distintos desafíos.

Asimismo, existen factores sociales y políticas gubernamentales que afectan el reclutamiento. Por ejemplo, entre los factores gubernamentales puede citarse el caso de los países que legislan sobre la obligatoriedad de incluir determinado porcentaje de discapacitados en la fuerza laboral de una empresa; entre los factores sociales puede mencionarse la creciente oferta de trabajo por parte de jubilados que siguen estando en condiciones de prestar sus servicios.

Cuando se vislumbran determinados cambios sociales o políticos, o alternativas favorables o desfavorables del mercado, el departamento de capital humano actúa en consecuencia.

Los departamentos de personal deben mantenerse bien asesorados en lo tocante a los aspectos legales del proceso de reclutamiento. Por ejemplo, la labor infantil (la práctica de contratar a personas menores de 16 años) está penalizada en todos los países latinoamericanos, pero es poco probable que los ejecutivos de una compañía grande no estén enterados de esa circunstancia. El reclutamiento y contratación de otros grupos de la población, sin embargo, no está regulado de manera uniforme en todo el conti-



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### **American Express cambia su política de gestión del capital humano**

Don José María Zas, presidente de la operación española de American Express, corporación líder en servicios financieros, ha confirmado recientemente la política que sigue su empresa en lo tocante a reclutamiento: no se establece ninguna diferencia por razones de sexo, edad, raza, religión o jerarquía social. La corporación implantó una política orientada a fomentar la diversidad de la fuerza de trabajo, a lograr el balance entre la vida personal y laboral, y la incorporación de discapacitados. Por ejemplo, en el centro de servicios telefónicos de la empresa (call center) actualmente trabajan dos empleados no videntes.

“La puesta en marcha del plan requirió un trabajo previo de asesoramiento con el Ministerio de Trabajo, el acondicionamiento de las instalaciones de la empresa, una campaña de difusión interna entre los empleados y la implementación de un software de atención al cliente para el uso de los trabajadores no videntes”, afirmó el señor Zas.

nente. Las disposiciones laborales en cuanto al reclutamiento de mujeres embarazadas, por ejemplo, ofrecen numerosas variantes legales en diversos países. Otro tanto ocurre con las personas aquejadas por alguna discapacidad, o las que padecen ciertas enfermedades.

## Requisitos del puesto

Para obtener un grupo de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: “¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?”, es decir, debe elaborar el perfil del puesto, como se analizó en el capítulo 4.

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona bien calificada por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales.

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario *hacer*?
- ¿Qué es necesario *saber*?
- ¿Qué es necesario *aprender*?
- ¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

## Costos

Los costo de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de reclutamiento} = \text{Horas-hombre del reclutador} \times \text{Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento}$$

## Incentivos

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo: “Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le dará un bono total de \$3 200 al final de cada año), de servicios (“Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad”), o de garantías importantes (“Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantizará también acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país, si sufre un accidente laboral”). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aún si sólo son más o menos intangibles.

## Políticas de la organización

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. A continuación se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

## Políticas de compensación

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Japón atrae talento académico a sus universidades

Una de las metas fundamentales de las universidades tecnológicas del Japón denominadas *kosen* es lograr el reclutamiento de profesores extranjeros de excelente nivel académico, comenta Kawamura Junko, director ejecutivo del Instituto de Universidades Tecnológicas del Japón, en el número de abril de 2007 de la prestigiosa publicación mensual *The Japan Journal*.

Al margen de factores como la compensación económica, al aceptar asociarse con una de estas universidades un profesor universitario accede a la posibilidad de participar a través de sus alumnos en *Robocon*, posiblemente el evento mundial más prestigioso en términos de competencias académicas en el área de tecnología robótica. Como es natural, en sus campañas de reclutamiento las universidades *kosen* mencionan este factor entre los incentivos de asociarse con ellas.

equidad entre los niveles de puestos. En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto. En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar.

### Políticas de contratación

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

### Políticas de contratación internacional

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Liverpool crea su propia fuente de capital humano

La cadena de tiendas departamentales mexicana Liverpool ha experimentado un crecimiento en los últimos años, que le ha dado un capital humano de cerca de 32 000 empleados. No obstante, su continua expansión la ha llevado a contar con personal de mayor nivel educativo y formación que le permita mantener su posición en el mercado y respaldar su crecimiento. Entre sus normas de reclutamiento se incluye la de cubrir las vacantes que vayan surgiendo con personal interno, siempre que ello sea posible; y sólo en los casos de puestos de carácter muy especializado o muy técnico se recurre primero al mercado exterior de trabajo. Para lograr este objetivo, creó en septiembre de 2000 el Instituto de Formación Liverpool, cuyo principal objetivo es dotar de personal altamente calificado a sus diferentes vacantes. Se calcula que cada año invierte en su universidad virtual cerca de 10 millones de dólares al año, que ya le han rendido frutos, como: menor rotación de personal, reducción de gastos de capacitación fuera de la organización y soportar sus planes de crecimiento de 10% anual.

**Fuente:** Con información de la Universidad Virtual Liverpool, disponible en [uvl.liverpool.com.mx](http://uvl.liverpool.com.mx); y de Expansión en línea, en <http://64.236.110.173:80/Expansion/emprendedores/2007/8/2/liverpool-da-catedra>.

directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación.

**Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior.

De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones.

## ■ Canales de reclutamiento interno

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso.

## Programas de promoción de vacantes

Los programas de promoción de vacantes informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes llenan los requisitos a que soliciten el puesto.

Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de vacantes*, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto, como se expuso en el capítulo 5. A partir de ese punto, mediante postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan en el departamento de recursos humanos y solicitan el puesto.

El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determina

la dirección general, o mediante el recurso al mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes buscará obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés, o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor grado, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos, los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos gerenciales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los colocan en diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Al concluir este proceso de rotación, se suele invitar al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

### Retención de empleados

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Reclutamiento interno en Elektra Noreste, Panamá

Elektra Noreste, S.A., es uno de los principales proveedores de energía eléctrica de Panamá. Cuando se fundó, en 1998, daba servicio a 173 700 usuarios; actualmente atiende a casi 300 000 distribuidos en diversas regiones de Panamá y reportó una utilidad neta, en 2006, de 18 millones de balboas (el balboa está a la par del dólar). La empresa reconoce que una buena parte de su estabilidad se la debe a su fuerza laboral, por ello dentro de su misión está mantenerla motivada, capacitada y comprometida con la excelencia. Para lograr este objetivo, su Gerencia de Recursos Humanos ha implantado una estrategia muy ambiciosa que le permita contar con el capital humano capacitado que requiere para cumplir sus objetivos de negocio.

Parte de esta estrategia es su proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo la Gerencia de Recursos Humanos de manera exclusiva. Cuando hay una vacante, esta gerencia considera el reclutamiento interno antes que el externo, para lo cual somete a concurso la vacante, con el fin de dar oportunidad de crecimiento y desarrollo a su capital humano. La selección se basa en los méritos morales y profesionales, además de una entrevista relacionada con el puesto, pruebas psicológicas, psicoténicas y verificación de referencias.

**Fuente:** Con información de Elektra Noreste, S.A., tomada del sitio [www.elektra.com.pa/recursos humano.htm](http://www.elektra.com.pa/recursos humano.htm).

organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto.

## ■ Canales del reclutamiento externo

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección del presente capítulo explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto las compañías como los solicitantes de empleo.

### Reclutamiento por el sitio de la empresa

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. En este tipo de proceso, los candidatos deberán cumplir con los siguientes pasos:

- Los interesados pueden revisar las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
- El departamento de recursos humanos solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esto puede llevarse a cabo a través de un Acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Cuando un empleado clave renuncia

Cuando una persona valiosa para la compañía decide irse, pone en un gran dilema a sus superiores, pues si en verdad quieren mantenerla, necesitarán reaccionar y hacer cuanto sea posible por retenerla. Muchas veces la causa de separación no es sólo una mejor oferta económica. Paul Sarvadi, presidente de Administaff, empresa de consultoría en recursos humanos, recomienda analizar la situación después de la primera impresión, pues se verá de una manera distinta. También recomienda evaluar si realmente se necesita a ese empleado, aunque se pueda contratar y entrenar a otro. Así le sucedió a Lou Hoffman cuando Rachel Imison, una de sus vicepresidentas, le anunció su retiro de la compañía de relaciones públicas. Entonces Hoffman le ofreció condiciones extraordinarias como una licencia de tres meses para ordenar sus asuntos personales y luego un trabajo más relajado. Pero lo que en verdad ayudó es que se sentó a platicar con Imison y comprendió su punto de vista. “Ella es muy buena, y no sólo se trata de su desempeño tangible, sino también de lo intangible: su liderazgo, ella entiende la cultura (de la empresa), perpetúa la cultura”. Finalmente ella aceptó y regresó al trabajo.

**Fuente:** Con información de Univisión, “Cuando un empleado clave está a punto de irse”, Los Recursos Humanos.com, en <http://www.losrecursoshumanos.com/empleado-renuncia.htm>, consultado el 9 de noviembre de 2007.

- El interesado debe llenar el formulario de solicitud de empleo en línea. Dependiendo del puesto, es posible que se le hagan preguntas relevantes para la función que desea desempeñar.
- Tras revisar el formulario de aplicación en línea y ver que el potencial del interesado está acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
- El departamento de capital humano evalúa la información y se decide si el interesado satisface los requisitos de la posición elegida. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que cumpla diversos tipos de pruebas.
- Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre el interesado, permitiendo también que conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.

### Sitios de reclutamiento en Internet

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. De hecho, se predice que en América Latina, para 2011, las personas que obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información será mayor que el que lo obtenga mediante fuentes tradicionales, como los diarios de publicación masiva. Por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### España tiende al reclutamiento en Internet

Se calcula que 30% de las empresas españolas recurren al reclutamiento y selección de personal por medio de Internet. Aunque esta tendencia va en aumento.

De acuerdo con un estudio de CanalCv, las ventajas que tiene reclutar por medio de Internet son:

1. Es el medio más barato en comparación con los anuncios en la prensa, la contratación de headhunters o mediante una agencia.
2. Tiene un alcance internacional.
3. Reduce el tiempo de procesamiento de la información, pues con el empleo de un software especializado, se puede organizar la información de los candidatos en una base de datos, en la que se puede filtrar la información por perfil, rango o distintos parámetros.
4. La difusión de la información sobre la empresa, el puesto o un contacto específico está disponible a todos los candidatos.
5. Posibilidad de segmentar la información de manera que esté dirigida a un grupo objetivo determinado al poner un anuncio en algún portal especializado.

**Fuente:** Con información de Eduardo Navarro, "Ventajas de usar Internet en la selección de personal", AreaRH.com, en <http://www.arearh.com/software/internetseleccion.htm>, consultado el 9 de noviembre de 2007.

En general, las normas que rigen para las inserciones de avisos en la prensa tradicional son las mismas que para los avisos en determinados sitios de Internet: por ejemplo, es necesario identificar:

- Las responsabilidades específicas del empleo,
- la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar,
- los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Los reclutadores de la compañía deben estar familiarizados con los distintos sitios de Internet que ofrecen posibilidades de empleo. Con excepción de los empleos muy especializados, las compañías que utilizan estos canales se ven obligadas a competir en el mercado abierto de trabajo. Entre las principales agencias de empleo por Internet, podemos citar Monster, Bumeran y OCC. La figura 6-2 muestra la página Bumeran Colombia, sitio especializado en el mercado de trabajo de ese país.

Resulta de interés notar que un aviso de empleos se puede utilizar en dos sentidos: tanto desde el punto de vista de un individuo en busca de empleo, como del de una organización en busca de empleados.

## Referencias de otros empleados

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer



FIGURA 6-2 Sitio en Internet especializado en la oferta de empleo

lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo, es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conociera a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

## Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar *publicidad* a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un *aviso de empleo* describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera muy deseable, puede darse el caso de atraer a una gran cantidad de solicitantes. Por el contrario, en el caso de puestos que se consideran poco atractivos es posible que los avisos sólo generen un número mínimo de solicitantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible insertar un aviso “confidencial”, para impedir que se difunda información de la compañía. Mediante este tipo de avisos no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Un aviso que se redacta de manera especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que sea demasiado generalizado puede llamar la atención de tantos interesados, que el proceso de evaluarlos será largo y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Dado que el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o “consejero”.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

La figura 6-3 ilustra avisos *reales* de empleo de nivel medio y de nivel gerencial publicados en diario.

En especial en el caso de avisos enfocados en la captación de capital humano de nivel profesional, el aviso llega a manos de una persona que ha recibido un alto nivel

**TRABAJE EN UNA DE LAS MEJORES  
EMPRESAS DE AMERICA LATINA**

---

**Buscamos:**

**GERENTE DE VENTAS**  
Para integrarse a nuestra división comercial de equipo ofalmológico y optométrico

**Requerimos:**

- Formación profesional en Ingeniería Biomédica, Industrial o Mecánica.
- Antigüedad mínima de 2 años como gerente de ventas
- Inglés 90%.
- Trayectoria mínima de 5 años en el área comercial o ventas de equipo médico u optométrico, o áreas relacionadas con la salud.

**Funciones a desempeñar:**

- Responsable de la comercialización del equipo optométrico.
- Administración de la fuerza de ventas.
- Desarrollo de canales de comercialización

Interesados, enviar curriculum a [reclutamiento@eyecare.com.co](mailto:reclutamiento@eyecare.com.co) o bien, concertar cita al 5007-2000, Ext. 304 y 305 con Salvador García.

**FIGURA 6-3** Avisos de empleo publicados en el diario

de educación. Por esa razón, el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir aspectos obvios como utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen y las expectativas de la compañía, determinando aspectos como:

- La compañía y el puesto que se ofrece: ¿son de carácter conservador, o innovador?
- La empresa: ¿está en crecimiento o en estabilización?
- ¿Se trata de una corporación pequeña, media o grande?
- La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿tienden a la centralización, o favorecen la autonomía?

En el caso de empleos de nivel intermedio o bajo es común anunciarlos en medios como la prensa, las revistas de circulación o colocar anuncios en las fábricas o en algunos lugares públicos. La ubicación de los avisos depende también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo, o si el grupo es reducido y muy especializado. Si es probable que los solicitantes recurran más a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

### Entidades gubernamentales

Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados

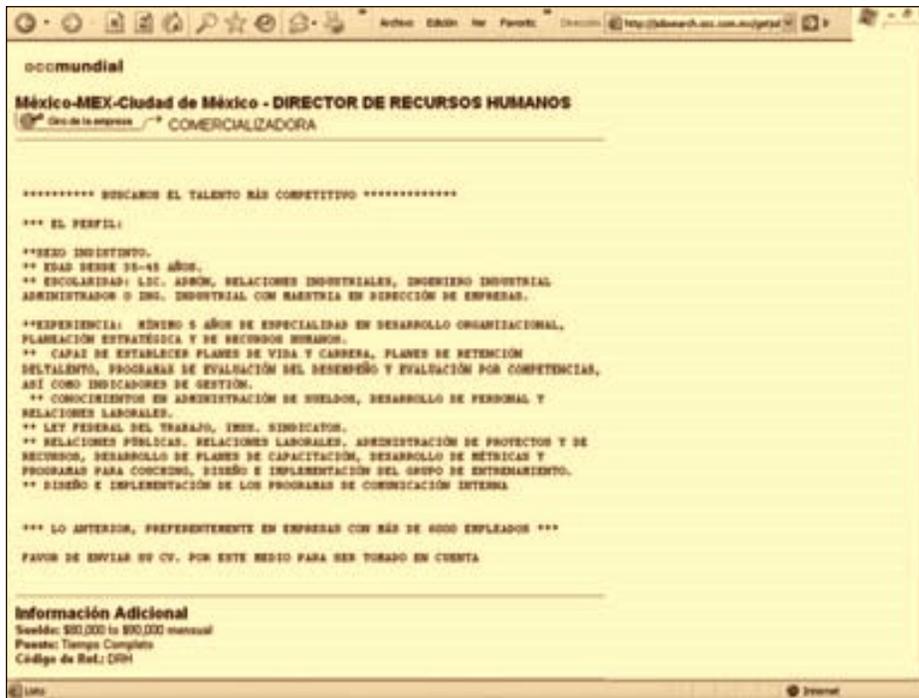


FIGURA 6-4 Anuncio confidencial en un portal de empleo

campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Como ilustra la figura 6-4, es frecuente que las empresas eviten identificarse en el caso de determinados avisos que podrían diseminar información que no se desea compartir. Note el cuidado que se observó en la preparación del anuncio de la figura, para preservar la confidencialidad de la empresa interesada en los servicios de un archivero.

## Agencias de empleos

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet.

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliario en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

## Compañías de ubicación de profesionales (headhunters)

Las agencias de headhunters sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de éstas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus instrumentos primarios de acción.

Las prácticas de estas entidades han sido muy cuestionadas a nivel ético. No les han faltado acusaciones de practicar la “piratería institucional”, en tanto otros sencillamente reconocen el hecho de que en una etapa de competencia abierta como la que caracteriza al campo internacional en la época actual la utilización de ciertas técnicas en ocasiones lleva a determinadas ventajas estratégicas.

## Outsourcing

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

El proceso de outsourcing puede ser local o internacional. En el caso de las economías latinoamericanas, un ejemplo de outsourcing lo ofrecen las compañías llamadas *maquiladoras*, establecidas a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos, o en varios países centroamericanos. En estos casos, una compañía determinada —establecida, por ejemplo, en un estado como Michigan, zona de la industria pesada tradicional en Estado Unidos— decide trasladar parte de sus operaciones a una ubicación en el exterior, aprovechando la circunstancia de que los salarios y los insumos son de menor costo en otros países. Desde el punto de vista de la compañía de Michigan que traslada una planta ensambladora a, digamos, Ciudad Juárez, se afirma que procedió al outsourcing de sus operaciones.

En la actualidad, el outsourcing ha tomado mayor importancia en China y la India, países que han captado inmensos recursos de diversas corporaciones occidentales, asiáticas o locales. Gracias a este instrumento de administración de capital humano, ambas naciones han experimentado un crecimiento económico sin precedentes en la economía mundial.

Junto con las ventajas que ofrece, implica también una serie de costos y riesgos considerables. Entre las consideraciones que llevan a una empresa a optar por el outsourcing están:

- Se ha demostrado que ayuda a la empresa a reducir costos en varias áreas, como planta y equipo, capacitación, tecnología, etcétera.
- Le permite una mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Ayuda a que la empresa se centre en sus ventajas estratégicas.
- Busca asegurar la calidad de los productos o servicios que proporcionará el nuevo canal.

Entre las desventajas de la organización están:

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de outsourcing.
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales. Estas necesidades llevan con frecuencia a que el outsourcing sólo sea parcial, permitiendo así a la corporación conservar los puntos vitales del proceso dentro de su propio país sede.
- Posibilidad de rezago en relación con la innovación de nuevas tecnologías.

Pese a sus controvertidos efectos y a los aspectos negativos que algunos le han atribuido, el outsourcing constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización económica, que tiende a la racionalización del uso de los recursos, aunque en el proceso puede afectar los intereses de muchas personas.

Una consideración final es la necesidad de distinguir claramente entre outsourcing y offshoring, término que describe fundamentalmente los movimientos de capi-



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Explotar el outsourcing en la India

El empresario indio Krishnan Ganesh puede contarse entre los más efectivos usuarios de la técnica del outsourcing. Gracias a su habilidad para detectar las necesidades del mercado, ha construido varias empresas mediante su utilización audaz del outsourcing. Dio inicio a sus actividades en 1990, en el momento en que se abría la economía india al mundo, mediante la fundación de IT&T, compañía que se especializaba en ofrecer personal financiero que permitía a las empresas que contrataban sus servicios mantenerse al día en el pago de sus programas de financiamiento. Cuando dimitió de su puesto en la compañía, en 1998, IT&T tenía 400 empleados, 16 oficinas y producía casi cinco millones de dólares anuales.

A continuación, instaló uno de los primeros centros de asistencia telefónica y por e-mail del mundo (los llamados call centers), que permitía a los usuarios de *Marketics*, una nueva compañía con la que se asoció, brindar asesoría financiera para llevar a cabo inversiones en el exterior. La compañía prosperó y se vendió en 65 millones de dólares. En la actualidad, Ganesh fundó en la primavera de 2006 TutorVista.com, una empresa basada en la idea de que como es costoso y difícil dar asesoramiento a los chicos de secundaria y preparatoria en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y Australia en materias como matemáticas, se puede contratar a un maestro en la India para que preste sus servicios por Internet. Los suscriptores del servicio obtienen, mediante un pago de US \$100 mensuales, ilimitado apoyo en todo tipo de materias. Los tutores están disponibles las 24 horas, y sus servicios se pueden obtener con sólo 12 horas de aviso. El grueso de los tutores son maestros experimentados, de más de 45 años de edad, muchos de ellos jubilados. Los contactos entre los tutores y sus estudiantes de países al otro lado del planeta se someten a continuas verificaciones de calidad, para mantener muy alta la reputación de IT&T.

**Fuente:** Con información tomada de *The Economist*, 23 de junio de 2007; y de [www.tutorvista.com](http://www.tutorvista.com).

tales y recursos financieros a países que imponen mínimos impuestos, o que estimulan las inversiones de diversas maneras.

### Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación.

### Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones profesionales postulan entre sus objetivos primordiales la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales; casi en todas han desarrollado sus propios sitios de Internet, y son muchas las que mantienen un servicio de bolsas de empleo. Los asociados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo, por lo cual este canal es muy idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.



## RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

### Universidad y empresa se unen

Los estudiantes de carreras técnicas en España tienen mayores oportunidades de obtener un empleo gracias a empresas como Acciona, dedicada a la infraestructuras, inmobiliaria, servicios logísticos y de transporte, servicios urbanos y medioambientales y energías renovables. Acciona lanzó un programa para captar universitarios de dicha especialidad, titulados o que no han terminado sus estudios. En colaboración con cuatro facultades técnicas de una universidad politécnica, Acciona ha creado una titulación oficial de posgrado (especialista en dirección integrada de proyectos, construcción e inmuebles), con el fin de incorporar al estudiante a la compañía, previa selección, una vez terminados los cursos

Este programa consta de formación técnica y prácticas remuneradas en las distintas divisiones de actividad subvencionado por la compañía. De este modo, universidad y empresa privada crean un vínculo con los futuros empleados, lo cual permite a los estudiantes tener un panorama de lo que significa trabajar en una empresa.

**Fuente:** Con información de E&E/Madrid, "Acciona: programa de captación y formación de universitarios", Expansion&empleo.com, en [http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos\\_humanos/los\\_mejores\\_casos\\_en\\_recursos\\_humanos/seleccion\\_y\\_retencion/es/desarrollo/990976.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990976.html)

## Programas gubernamentales

Debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los Gobiernos nacionales han establecido programas de capacitación. Las autoridades enfrentan en ocasiones condiciones de *desempleo estructural*, que es la situación que existe en una comunidad donde hay personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles. Por ejemplo, es probable que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico. Los departamentos de capital humano que experimentan demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas o privadas) pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

El *desempleo estructural* es la situación en que existen personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles.

## Agencias de empleos temporales

Las agencias de empleos temporales proporcionan o “prestan” trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo se van a llevar a cabo de manera excepcional, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos temporales. Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una activa temporada de ventas pueden llevar a la gerencia a recomendar la utilización de trabajadores temporales. En ocasiones, este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso, y sus servicios pueden ser esenciales.

Como es obvio, los trabajadores temporales no podrán tener un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Un administrador de capital humano que sea creativo, sin embargo, en muchos casos podrá encontrar alternativas válidas.

## Empleados eventuales

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por períodos que van de meses a un año. Cuando la organización no desea encargarse del proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia, las compañías pequeñas pueden considerar que la compleja gama de actividades que implica un departamento de recursos humanos, incluyendo aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo cual resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

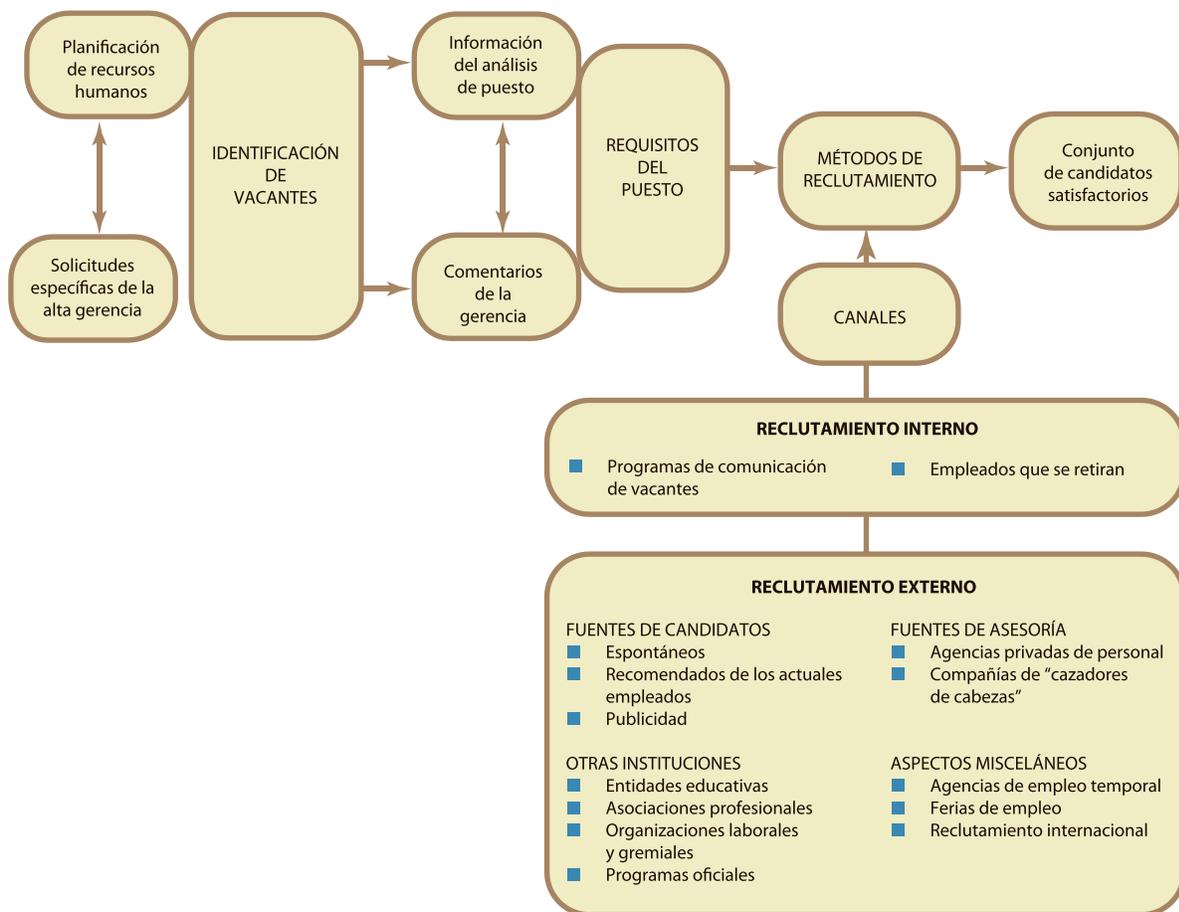
## Ferias de empleo

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o

bien una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que al ser una convocatoria masiva, hay muchos candidatos a un solo puesto y otro inconveniente es que muchas veces no ofrecen buenas condiciones.

### Reclutamiento internacional

El reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en países distintos al propio. En los países industrializados el reclutador debe conocer información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo. Los países altamente desarrollados, y un creciente número de países en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.



**FIGURA 6-5** Resumen del proceso de reclutamiento