

## C A P I T U L O    I V

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente, si contrata para cada puesto al individuo que esté más calificado para ocuparlo. Estos pueden estar ya empleados en otros puestos de la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella, así pues el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.

Hay dos formas básicas para proveer los requerimientos en recursos humanos: ya sea reclutándolos, o se pueden ir desarrollando, o utilizar una combinación de ambas.

Será determinante en la efectividad del recluta-

miento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento con tiempo suficiente, y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Hay que tratar de conseguir lo más posible de lo requerido de las fuentes internas, normalmente resultamos menos costoso, y tiene considerable impacto en la conservación de los mejores empleados, pues ven que la promoción interna es una realidad. Cuando se presenta una vacante la publicidad interna tiene el efecto de llamar la atención sobre las perspectivas de transferencia de potencial y de promoción dentro de la organización, y pone énfasis en la intención de desarrollar al personal propio, más que de recurrir a reemplazos de fuera.

La localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación

que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento; de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

a).- Fuentes internas

El uso de fuentes internas sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado. Una organización puede escrutinizar toda su fuerza de trabajo en cosa de minutos para localizar a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica. En caso de no encontrar el candidato adecuado dentro de la organización, se recurrirá a otra fuente de reclutamiento que está considerada como fuente interna, y vienen a ser las amistades, parientes y familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, o se les niega un ascenso etc.

b).- Fuentes externas.

Existen muchas fuentes externas de las cuales es -

posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos, otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, o de oficina y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas, algunas de las principales fuentes externas son:

- Anuncios
- Instituciones educativas
- Agencias de empleos
- Recomendaciones de empleados
- Solicitudes espontáneas
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos, etc.

ANUNCIOS.- Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes. La radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos, pueden por consiguiente ser utilizados como medio-

publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio, si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionados y deseados, ofrecerá mayores posibilidades de producir resultados favorables, que si se coloca en una publicación de circulación en masa.

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector. La principal limitación, además del costo, es la naturaleza impredecible de sus resultados, en algunos casos, un anuncio puede dejar de atraer alguna respuesta significativa, y en otros puede originar que una empresa se vea sobrecargada de solicitudes, a pesar del hecho de que las calificaciones deseadas para una vacante se especificuen claramente en el anuncio, éste puede atraer muchos solicitantes que responden con la esperanza de que pueda existir una remota posibilidad de ser considerados.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.- Algunas escuelas y universidades tienen servicio de bolsa de trabajo para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación. Esta puede ayudar a los reclutadores a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos.

Este hecho puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos de esas organizaciones, por lo tanto muchos contratados pierden pronto el interés y renuncian.

AGENCIAS DE EMPLEOS.- Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos es aconsejable que se utilicen a aquellas que puedan proporcionar los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar.- Existen tres tipos de agencias de empleos: agencias de empleos públicas, agencias de empleo privadas y las firmas consultoras de negocios. Las primeras son administradas por el estado, (en México, la legislación indica que los servicios deben ser gratuitos para el solicitante). Las agencias privadas debido a que cargan honorarios, tienden a proporcionar servicios de empleos más -

especializados que las agencias públicas, y a menudo --  
sirven a una clase particular de clientela. Los honora-  
rios se cargan a la empresa o al solicitante, depen-----  
diendo de cuál esté recibiendo el beneficio principal.-  
Los servicios a las empresas pueden incluir la publica-  
ción de las vacantes en forma que no se revele la iden-  
tidad de la empresa y la conducción de las entrevistas-  
iniciales. El hacer que una agencia de empleos publique  
las vacantes, puede ser conveniente si una empresa de--  
sea considerar a las personas ajenas a su organización-  
sin el conocimiento de sus empleados, o si desea evitar  
un gran número de entrevistas con los solicitantes que-  
pudieran responder al anuncio.

FIRMAS CONSULTORAS DE NEGOCIOS.- La creciente ne--  
cesidad de personas con habilidades y experiencia admi-  
nistrativa ha originado que algunas firmas consultoras-  
se ocupen de, o inclusive, se especialicen en el reclu-  
tamiento de personal ejecutivo. Los honorarios por sus-  
servicios pueden costar a las empresas sumas considera-  
bles para llenar una sola posición. Por esa razón, las-  
firmas consultoras tienen un incentivo para investigar-

y apreciar muy cuidadosamente a las personas que recomiendan para posiciones ejecutivas. Por medio de investigaciones y contactos personales y de anuncios selectivos, las firmas que se especializan en el reclutamiento de ejecutivos intentan localizar prospectos calificados para puestos ejecutivos que se interesen en cambiar de empleo y mejorar su salario.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS.- Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requieren solicitantes con habilidades especiales y existe escasez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas por empleados de la misma escuela o grupo, también se debe tener cuidado al considerar las

recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

SOLICITUDES ESPONTANEAS.- La mayoría de las compañías reciben diferentes números de solicitudes espontáneas de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud por carta o en persona, si tienen experiencia en la búsqueda de un empleo, pueden hacer uso de un "curriculum vitae" personal. Aún cuando la fuente de solicitantes espontáneos puede no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella. Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleos para futuras vacantes. Sin embargo, éstos archivos pueden convertirse rápidamente en obsoletos.

SINDICATOS OBREROS.- Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitantes para diversos tipos de puestos, particularmente para mano de obra no especializada.