

CAPÍTULO 3:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La estructura fundamental de una buena gestión del talento se basa en su reclutamiento, selección y retención del talento humano. En este capítulo se habla sobre el proceso de reclutamiento, se harán referencias a aspectos teóricos del tema y se complementa con ejemplos de cómo empresas, tanto a nivel internacional como local, ponen en práctica esta información para gestionar el talento.

3.1 Reclutamiento.

Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

1. Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
2. El tipo de personas que aplica a las vacantes.
3. La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.⁴

En general, todas las empresas deben de tomar decisiones importantes en cuanto a tres áreas relacionadas con el reclutamiento y son las siguientes:

1. Políticas de personal, afectan el tipo de vacantes que la empresa ofrece.

⁴Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag. 289

2. Fuentes de reclutamiento utilizados para solicitar aplicantes, afectan el tipo de persona que aplica a las vacantes.
3. Las características y comportamiento del reclutador, afectan la idoneidad percibida entre el candidato y la vacante ofrecida.

1. Políticas de personal

Este es un término que se utiliza para referirse a las decisiones que toma una organización orientadas a influir en la naturaleza de las vacantes para las cuales se recluta personas. Anteriormente se mencionaron los aspectos importantes de una vacante que más influyen en su llamativo a las personas, la mayoría de políticas de personal están orientadas a afectar justamente esas características. Algunas de estas políticas son el reclutamiento interno y externo, estrategia de paga superior y la imagen en sí de la empresa.

Reclutamiento interno y externo:

1. Reclutamiento interno:

Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que es empleada de la empresa, ya sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal).

2. Reclutamiento externo:

Este es cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que no es empleada de la empresa, este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

En Estados Unidos, los restaurantes McDonald’s son un buen ejemplo de los beneficios de la promoción interna. En la empresa se fomenta que administradores y gerentes de nivel medio en la empresa adquieran franquicias para poder tener sus propios restaurantes. Phil Hagans, un afroamericano que empezó como cocinero en McDonald’s es dueño de dos franquicias gracias a este programa y concluye diciendo que McDonald’s es “la mejor compañía para empresarios afroamericanos.”⁵



Figura 1. Ronald McDonald. Personaje símbolo de McDonald's

Estrategia de paga superior: Hay algunas empresas que enfocan su estrategia a posicionarse en el mercado laboral como empresas que pagan altos sueldos. De esta manera, se aseguran que captarán la atención de muchos candidatos.

Publicidad de imagen empresarial: Algunas empresas se esfuerzan e invierten en publicidad para cambiar o influir en la imagen que el mercado laboral tiene sobre ellas. En muchas ocasiones estas empresas adoptan este tipo de decisión como respuesta a una posible mala publicidad o percepción negativa que pudiera tener el mercado laboral.

2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento. El mercado laboral es extenso, una empresa debe saber donde buscar para maximizar sus recursos al momento de buscar aplicantes. Algunas de las fuentes más comunes para buscar aplicantes a vacantes son:

⁵ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.291

1. Fuentes internas
2. Aplicaciones directas y recomendaciones
3. Anuncios en periódicos y revistas
4. Agencias de empleo privadas
5. Universidades y colegios
6. Reclutamiento electrónico

Fuentes internas y externas: Las fuentes internas ofrecen candidatos conocidos para la empresa y estos están familiarizados con la empresa. Los candidatos externos son lo contrario pero pueden aportar diferentes perspectivas a la empresa a causa de su experiencia en otras organizaciones. A continuación se presentan algunas de las ventajas y desventajas de estos tipos de reclutamiento:

Tabla 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo


| Tipo de reclutamiento | Ventajas | Desventajas |
|------------------------------|--|--|
| Reclutamiento interno | a) Es más económico b) Es más rápido c) Motiva a los empleados d) Aprovecha las inversiones en capacitaciones del personal. | a) Se pueden generar conflictos de intereses. b) El hecho de solo ascender a personal interno genera que no exista una diversificación de pensamientos. |
| Reclutamiento externo | a) Atrae nuevas experiencias a la organización. b) La empresa se actualiza con respecto al ambiente externo. | a) Es más tardado. b) Es más costoso. c) Es menos seguro, los candidatos son desconocidos. |

Fuente: Elaboración propia


Aplicaciones directas y recomendaciones: Las aplicaciones directas son todas aquellas que ingresan sin que la empresa las haya solicitado. Las recomendaciones

son todas aquellas personas que son recomendadas a la empresa por un empleado actual de la misma o por una persona externa que sea considerada de confianza. En el caso de una aplicación directa, la persona que coloca su curriculum ya está bastante convencida de que quiere trabajar en esa empresa, muchos han hecho algún tipo de investigación acerca de la empresa y han concluido que se sienten identificados con ella o simplemente la consideran un buen lugar para trabajar. De forma similar, en el caso de las recomendaciones, los empleados conocen la vacante en la empresa muy bien al igual que a la persona que recomiendan, esto quiere decir que el empleado recomienda a una persona que considera capaz y adecuada para suplir esa vacante. Varios estudios realizados en los Estados Unidos muestran que el nivel de aplicantes inadecuados que se consiguen a través de estos métodos informales de reclutamiento es la mitad que el de otras vías más tradicionales.⁶ Algunos ejemplos de cómo empresas ponen en práctica estas fuentes de reclutamientos se describen a continuación:

Tabla 2. Ejemplos de empresas que utilizan aplicaciones directas y recomendaciones como fuentes de reclutamiento

| Empresas | Fuentes de reclutamiento |
|---|--|
| <p align="center">Papa John's Pizza</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente la empresa dependía mucho del reclutamiento a través de periódicos pero se dejó de hacer porque se dieron cuenta que los candidatos que obtenían eran muy desconfiables y sus costos de reclutamiento aumentaron debido a la alta rotación. • Después decidieron establecer relaciones amistosas con determinados grupos en la comunidad de tal forma que en el caso de surgir una vacante el gerente del restaurante acudía a estos grupos de personas para solicitar candidatos responsables y prometedores.⁷ |
| Empresas | Fuentes de reclutamiento |


⁶Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag. 294

| | |
|---|---|
| <p align="center">Banco Citibank de El Salvador</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa muchas veces solicita a sus empleados candidatos para cubrir las vacantes dentro de la empresa, ya que han observado que los empleados que son recomendados por los mismos empleados resultan ser muy buenos en su desarrollo profesional dentro de la empresa. • Existen también muchos candidatos que ingresan sus hojas de vida directamente al banco. |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia

Anuncios en los periódicos y revistas: Usualmente, esta fuente de reclutamiento atrae a un mayor número de personas para cualquier vacante pero es importante aclarar que también muchas de esas personas no son los mejores prospectos. Adicionalmente, este método de reclutamiento es costoso por lo que suele ser utilizado solo cuando no se pueden llenar todas las plazas utilizando otros métodos menos formales como los mencionados anteriormente. Es primordial detallar muy bien los requisitos para el puesto que se anuncia, las capacidades que se esperan de la persona así como la descripción del trabajo en sí. Algunos ejemplos de cómo empresas ponen en práctica estas fuentes de reclutamientos se describen a continuación:

Tabla 3. Ejemplos de empresas nacionales que utilizan anuncios en periódicos como fuente de reclutamiento.

| Empresas | Fuentes de reclutamiento |
|---|---|
| <p align="center">Palic</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa busca algunos de sus candidatos por medio de un anuncio en el periódico cuando se necesitan diversos candidatos de forma rápida. |
| <p align="center">Goldex</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa hace amplio uso de los periódicos para |

⁷ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. "Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage". Second Edition. Pag.294

| | |
|--|--|
| | reclutar personas por su gran alcance y relativo bajo costo. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Agencias de empleo privadas: Estas son empresas que se dedican a ofrecer el servicio de reclutamiento para otras empresas. Usualmente estas empresas cuentan con bases de datos extensas con el curriculum de muchas personas que componen un mercado de candidatos extenso de donde ellos se encargan de seleccionar las opciones de candidatos que consideren más adecuados para una vacante específica que tenga su empresa cliente. La mayor desventaja de esta fuente de reclutamiento es su alto costo pero si ofrece buenos candidatos para las vacantes.

Tabla 4. Ejemplos de empresas nacionales que utilizan agencias de empleo privadas como fuentes de reclutamiento



| Empresas | Fuentes de reclutamiento |
|-------------------------------|---|
| La Catalana | <ul style="list-style-type: none">• La empresa busca algunos de sus candidatos solicitando ayuda a la Bolsa de trabajo del Ministerio de trabajo, ellos se encargan de enviar a candidatos calificados según el perfil que la empresa les solicita. |
| Suministros Electromecánicos. | <ul style="list-style-type: none">• SESA hace uso de las agencias de empleo privadas cuando busca candidatos para puestos como secretaria y contadores debido a que este medio les ha ofrecido históricamente mejores candidatos para estos puestos que otras fuentes de reclutamiento. Sin embargo comentan que para puestos técnicos los mejores candidatos los han obtenido a través de recomendaciones. |

Fuente: Elaboración propia

Universidades y colegios: Las empresas se pueden beneficiar de las universidades y colegios ya que pueden rápidamente recomendar a las personas más sobresalientes de sus clases como jóvenes promesas para una empresa. El uso de las instituciones

educativas como fuente de reclutamiento es una práctica mucho más desarrollada en países como Estados Unidos, aquí están algunos ejemplos:

Tabla 5. Ejemplos empresas que utilizan las universidades como fuentes de reclutamiento

| Empresa | Descripción de la fuente de reclutamiento |
|--|--|
| Unilever de El Salvador  | Unilever de El Salvador realiza las visitas a universidades, hacen una presentación adonde explican detalles de la empresa. Durante la presentación hablan sobre los departamentos en los cuales cuentan con vacantes. Los estudiantes pueden dejar sus datos para entrar al proceso de selección de personal. |
| 3M en Estados Unidos  | 3M ha diseñado una estrategia de 5 partes para reclutar en las universidades. Primero seleccionan 30 universidades de prestigio, luego hacen un compromiso con estas instituciones para regresar de forma anual con vacantes para los estudiantes. |

Fuente: Elaboración propia

Reclutamiento electrónico: Con la evolución del Internet y la computación, surgieron empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio. Uno de los mejores sitios web de este tipo en Estados Unidos es el “Online Career Center” (OCC), el cual está compuesto por seis empresas de prestigio entre las cuales se encuentran IBM y Proctor & Gamble. En El Salvador, se cuenta con este sistema de reclutamiento a través de Tecoloco. En su página web, Tecoloco establece que más de 2,500 empresas⁸ utilizan sus bases de datos a nivel centro americano, algunas de las empresas que se anuncian son: Digicel, Claro, Grupo Q, Taca y Grupo Roble.

⁸ Tecoloco; <http://tecoloco.com/>

El Reclutador

Un buen reclutador debe enfocarse en dos aspectos de su comportamiento que el aspirante considera importantes, la candidez y el interés. Por lo general, las personas que aspiran a algún puesto reaccionan mucho mejor ante reclutadores amables, informativos y que muestran un genuino interés en la entrevista. Para lograr un impacto positivo del reclutador en el proceso general de reclutamiento se debe de proveer a los aspirantes retroalimentación oportuna, no hay nada más negativo en la mente de una persona que aplica a un trabajo que no recibir información rápidamente después de haber pasado por todo el proceso de reclutamiento.

Es evidente que existen varias fuentes de reclutamiento para las empresas y cada una con sus propias ventajas y desventajas, cada empresa debe decidir que fuente es más conveniente para sus necesidades específicas. Una vez se ha completado el proceso de reclutamiento se prosigue inmediatamente con el proceso de selección de la persona que ingresara finalmente a la empresa entre todos los candidatos.