

4.1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

La gestión de recursos humanos consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal cualificado, perfeccionarlo y conservarlo. Con objeto de poder acometer esta tarea es necesaria una adecuada planificación, reclutamiento y selección.

La planificación, en el área de los recursos humanos, toma su punto de partida ante la necesidad de toda organización de disponer de forma permanente de personal competente con tal de acometer las tareas exigidas.

Con carácter general se pueden distinguir cinco etapas en la planificación del capital humano de la empresa:

1. Análisis de la política, objetivos y estrategias de la empresa.
2. Análisis de los objetivos y las estrategias en recursos humanos.
3. Evaluación de los recursos humanos disponibles.
4. Previsión de las necesidades en recursos humanos.
5. Elaboración y puesta en marcha de los planes en recursos humanos con objeto de hacer concordantes las necesidades y las disponibilidades.

La planificación de recursos humanos se apoya, primeramente, en el análisis de los puestos. Esto viene justificado en el sentido que no podremos dirigir nuestros esfuerzos de reclutamiento y selección si antes no conocemos cuáles son las características de las tareas a cubrir. Este análisis de los puestos intenta determinar:

- qué tareas ejecutar
- cuándo se van a realizar las tareas
- dónde se van a realizar
- cómo se van a realizar
- por quién serán realizadas.

Una vez preparado el plan de recursos humanos el proceso dirigido a atraer la atención de personal cualificado puede comenzar.

Proceso de reclutamiento

Entendemos por reclutamiento toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección.

Durante esta etapa el calificativo que juega un papel importante es el de de cualificado. Además, un reclutamiento eficaz debe permitir dar a conocer la disponibilidad de un determinado puesto de trabajo a aquellas personas cuyas competencias y aptitudes concuerden con aquéllas exigidas por el puesto ofrecido.

Es una etapa de gran importancia en tanto en cuanto sin un buen reclutamiento resulta imposible realizar una buena selección. No obstante, un buen reclutamiento, lógicamente, no garantiza un éxito en la selección.

Con carácter general, se afirma que el reclutamiento será tanto más eficaz conforme:

- mejor se conozca la empresa, su historia, su política, su cultura, ...
- mejor se conozca las características del puesto a cubrir.
- mejor se conozca el mercado de trabajo: saber dónde buscar, cómo llegar a los posibles candidatos, ...

Las estrategias del proceso de reclutamiento son básicamente dos:

1. **Reclutamiento externo:** los candidatos pertenecen al exterior de la empresa y para contactar con ellos podemos utilizar los anuncios en prensa o página web de la empresa, agencias de colocación, centros de formación, etc.

La principal ventaja del reclutamiento externo descansa en la introducción de nuevas aportaciones a la empresa. Nuevos puntos de vista, opiniones,... que pueden enriquecer a la empresa.

2. **Reclutamiento interno:** visualiza la búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa. Destacan como ventajas:

- que el trabajador promovido tiene un conocimiento sobre la empresa, normas y costumbres.
- resulta menos costosa que el reclutamiento externo.
- la persona promocionada suele ser aceptada mejor por sus nuevos colaboradores que si llegara de fuera. Aunque esto no siempre es así.

El producto final de la fase de reclutamiento consiste en una recolección de cvv o formularios de empleo los cuales serán analizados con objeto de despreciar aquellos que se consideren poco interesantes por alguna razón concreta. Aquellos candidatos que superen esta fase pasarán a la selección.

Fase de selección

Una vez contamos con una cantera de candidatos como consecuencia del proceso de reclutamiento, podemos iniciar la fase de selección.

La selección de personal se materializa en un conjunto de acciones encaminadas a incorporar aquellos elementos que, se esperan, resulten idóneos para desarrollar el quehacer normal de la empresa.

Los costes derivados de esta fase se esperan que serán compensados gracias a una mayor eficiencia del personal incorporado, más apto para realizar la actividad. Caso de no acertar en nuestra selección haríamos frente a tres tipos de costes:

- costes de selección.
- costes producidos por las ineficiencias durante el tiempo de trabajo.
- costes de despido.

Se pueden utilizar diferentes herramientas en el proceso de selección pero cualquiera de ellas debe cumplir dos conceptos básicos:

1. **fiabilidad:** hace referencia a la consistencia de la medición ya sea a lo largo del tiempo o entre evaluadores.

2. validez: mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo. Representa lo bien que una técnica se ha utilizado para valorar a los candidatos.

Las etapas de la selección de personal pueden resumirse en:

1. Establecimiento del perfil del puesto de trabajo

Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las tareas encomendadas. Es especialmente importante por cuanto una adecuada identificación de las tareas permitirá una correcta presentación de las cualidades necesarias.

2. Establecimiento del perfil del candidato idóneo

En esta fase se realizan toda una serie de pruebas con objeto de llegar a establecer una valoración sobre los niveles de aptitud necesarios en una persona con respecto ciertas cualidades que se estiman necesarias para desarrollar correctamente las tareas del puesto de trabajo.

3. Evaluación de los candidatos

Se trata de plasmar de manera numérica las cualidades que posee un candidato para la realización determinadas tareas. Para ello es necesario:

- Proceso de captación de candidatos (reclutamiento).
- Realización de pruebas de aptitud.
- Obtención de los resultados expresados a través de medidas y valuaciones.

4. Adaptación del candidato al perfil

Una vez conocidos los niveles que el candidato posee para una determinada cualidad, se procede a su comparación con el perfil ideal establecido. Esto nos permite conocer el grado de adaptación de cada candidato y obtener un grado de preferencia.

COMPARACIÓN DEL RECLUTAMIENTO INTERNO CON EL EXTERNO

Hemos visto que el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos de la misma empresa o estar fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral, se dice que hace **reclutamiento interno**. Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal, entonces está haciendo **reclutamiento externo**. Con alguna frecuencia las organizaciones enfrentan la situación de escoger entre estos dos tipos de **reclutamiento**.

Analizados comparativamente se encuentra que las ventajas del **reclutamiento interno** se convierten en desventajas del **reclutamiento externo** y viceversa. Veamos entonces las ventajas y desventajas del **reclutamiento interno**, comparado con el **externo**:

Ventajas del **reclutamiento Interno**:

- a) Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de **reclutamiento** como el de selección.
- b) Los candidatos poseen ya un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el período de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en un cargo.
- c) Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores.
- d) Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

Desventajas del **reclutamiento interno**:

- a) Tiende a establecer la antigüedad como el principal factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.
- b) Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.
- c) Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.

- d) Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual. Si este reemplazo se realiza con un trabajador de la compañía se produce un nuevo cargo disponible que debe llenarse de la misma manera, a menos que se decida apelar al reclutamiento externo o suprimir la última posición que aparezca vacante.
- e) Exige una intensa coordinación, especialmente cuando las personas promovidas pertenecen a diferentes áreas de la empresa.
- f) Tiende a incrementar los costos laborales por la posibilidad que se presenta de contratar personas con sueldos inferiores a los que tienen los trabajadores reemplazados y cuyas condiciones salariales han ido mejorando por razones de su antigüedad en la empresa.

En conclusión, ambos tipos de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas, pero no son excluyentes entre sí. Esto quiere decir que las empresas pueden optar por un reclutamiento mixto, que incluya tanto fuentes internas como externas. De esta manera se incrementa la posibilidad de localizar los aspirantes más calificados, al mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo al personal ya vinculado a la empresa, con la cual incrementa sus posibilidades de volverse autosuficiente en energía humana.

En el **reclutamiento** externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de **reclutamiento**: el enfoque **directo** y el enfoque **indirecto**.

Las principales técnicas de **reclutamiento** externo son:

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de **reclutamiento**. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El **reclutamiento** debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para

cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de **reclutamiento** de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

También es un sistema de **reclutamiento** de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración

La importancia de la selección de personal

En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas. La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo.⁴ Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina. Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental.⁵ Seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto puede costar dinero a la empresa y los riesgos son aún mayores en la asignación de expatriados. Los proyectos globales siempre requieren un cuidado adicional en el manejo de diferentes culturas, políticas y prácticas de negocios. Una falla de selección puede costar en cualquier parte de dos a cinco veces el salario anual de un empleado.⁶

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones de negocios más difíciles e importantes. La contratación de personal nunca ha sido fácil. Hace 2,000 años, los administradores de la dinastía Han trataron de convertir en una ciencia el proceso de selección al crear descripciones de puesto largas y detalladas para los servidores civiles. Como los recién contratados raras veces se desempeñaban tan bien como se esperaba, los funcionarios se sentían frustrados por los pobres resultados de sus esfuerzos, según sugieren los registros arqueológicos.⁷

Michael J. Lotito, ex presidente del consejo de administración de la SHRM, declaró, "HR ha sido tradicionalmente considerado como el lado fácil de los negocios, pero yo sostengo que atraer y retener a las personas adecuadas para la organización es el lado difícil de los negocios porque es el fundamento sobre el que se basa todo lo demás".⁸

Libby Sartain, vicepresidenta de recursos humanos de Southwest Airlines, ofrece otra perspectiva. Ella afirma, "Es preferible tener menos empleados y trabajar horas extra que contratar una manzana podrida".⁹ Si una empresa contrata varias *manzanas podridas*, no podrá seguir siendo exitosa durante largo tiempo aunque tenga planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control precisos. Debe haber personal competente disponible para garantizar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las *personas* son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos.

De manera especial, las empresas pequeñas no pueden darse el lujo de cometer errores de contratación. Aunque el error de una persona incompetente en una empresa grande puede tener consecuencias insignificantes, un error similar en una empresa pequeña puede ser devastador. En la empresa pequeña, menos especializada, cada persona es comúnmente responsable de una mayor parte de la actividad de negocios.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se *adaptan* al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no.