

## PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

- El lector podrá identificar ventajas de integrar la planeación de RH con la Planeación Estratégica.
- Podrá describir los enfoques básicos de la Planeación de RH.
- Podrá explicar las ventajas y desventajas del Reclutamiento en el interior de la organización.
- Podrá explicar las ventajas y desventajas de recurrir al reclutamiento externo.
- Podrá describir la forma en que las actividades de reclutamiento se integran con las iniciativas de diversidad e igualdad de oportunidades de empleo.

## PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### RECLUTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunas profesionales de desarrollo que la organización puede ofrecer a sus empleados.

Si cierta vacante tiene que ser cubierta por alguien, ya sea del exterior del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, de las políticas de recursos humanos y de los requerimientos establecidos.

#### Ventajas de reclutar desde el interior.

La mayoría de las organizaciones trata de cubrir las vacantes de niveles superiores y hasta nivel básico, mediante promociones o transferencias internas. Al cubrir las vacantes de esta forma, una empresa puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

La política de promoción desde el interior en *Hard Rock America*, operadores de *Hard Rock Café* y en *Nordstrom*, la cadena de tiendas departamentales, han contribuido al crecimiento y éxito global este tipo de empresas.

Se entiende como que una promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y se les estimula a continuar esforzándose.

A los empleados se les da una razón para pensar que se realizan esfuerzos similares, recibirán una promoción, mejorando así la moral de la empresa. Esto es válido para los miembros de las clases protegidas que han tenido dificultades para encontrar empleo y que muchas veces enfrentaron grandes dificultades para ascender en una organización.

Si la política de promoción es tener un valor muy alto de motivación, es preciso que los empleados conozcan esta política. Por ejemplo, una política de recursos humanos sería:

“Por lo general la promociones del interior se reconoce como una base de la buena práctica del empleo, y la política de nuestra empresa es promover desde el interior en la medida de lo posible cuando exista una vacante”

Esta política debe estar visible para que todo el personal calificado de tiempo completo o parte de tiempo, tengan la misma oportunidad de solicitarla.

Si bien es cierto que una transferencia carece de valor motivacional en una promoción, a veces puede servir para proteger a los empleados de un despido o bien para ampliar su experiencia laboral.

Además, el empleado transferido conoce la organización y sus operaciones, lo cual puede eliminar costos de orientación y capacitación que supone el reclutamiento desde el exterior.

Pero aún es más importante la posibilidad de que el registro de desempeño de la persona transferida prediga con mayor precisión el éxito del candidato, que los datos obtenidos de los solicitantes externos.

### **Métodos para localizar candidatos calificados en el puesto.**

El uso eficaz de las fuentes de información internas necesita de un sistema para poder localizar los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados solicitan la vacante. En archivos anteriores se les proporcionó un listado tentativo de empresas que comercializan software de Recursos Humanos y que entre muchas aplicaciones, cumplen con el propósito enunciado. Hay que recordar que el alimentar correctamente la información al sistema, es lo que proporcionará los resultados requeridos.

### **Sistema de registro por computadora.**

Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado en una organización.

En combinación con buscadores cada vez más fáciles de utilizar, los administradores de recursos humanos tienen acceso a esta información y pueden identificar a los posibles candidatos para los puestos disponibles.

Empresas tan diferentes como Sun Microsystem, Ford Motor Co y el Ejército de los EUA han desarrollado sistemas para tener acceso a la curricula en una base de datos On-line. Dentro de las compañías líderes están People Soft y Resumix que manejan software para habilidades gerenciales y asignación de personal. Son sistemas de información que permiten filtrar toda la fuerza de trabajo en cuestión de minutos y ubicar a los candidatos apropiados en una vacante interna. Estos datos también pueden ser utilizados para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y anticipar donde y cuando podrían surgir oportunidades de promoción.

Como el valor de los datos depende de su actualización, el sistema de registro debe incluir espacios para registrar los cambios en las actitudes de los empleados y vacantes a medida que ocurran.

### **Requisición de puestos.**

Las organizaciones pueden comunicar la información relativa a los puestos vacantes mediante un proceso conocido como Requisición de Puestos.

En el pasado se colocaban anuncios de puestos vacantes en los periódicos murales. Sin embargo, también pueden incluir centros designados para anuncios como publicaciones de los empleados, volantes especiales, correo directo y mensajes dirigidos al público.

Cada vez es más frecuente, como es el caso de Texas Instruments, Amoco, Household y Xerox que desarrollen sistemas computarizados para anunciar puestos y publicar listas de empleados que buscan mejores puestos. Cisco Systems a desarrollar un sitio Web para personas que solicitan empleo, desde el interior y el exterior y actualmente existen un sinnúmero de empresas que crean base de datos de solicitantes.

Cuando un puesto queda vacante, la lista de empleados que buscan ese puesto de obtenida de la base de datos de la computadora y los registros de los mismos son revisados a efecto de seleccionar al candidato que tenga las mejores calificaciones para el puesto.

### **Lineamientos para preparar un sistema en línea de anuncios de puestos.**

Para iniciar el desarrollo de un sistema electrónico de anuncios de puestos, las organizaciones necesitan un programa de software de correo electrónico, con una muy buena capacidad para mostrar dichos anuncios y aceptar solicitudes de reclutamiento para vacantes disponibles.

Diseño y administración del sistema.

Para diseñar y administrar este sistema, las organizaciones necesitan:

- Un proceso automatizado para introducir los anuncios al sistema y borrar los listados una vez que se cubren.
- Capacidad para calcular de manera automática la fecha de vencimiento de cada listado.
- Un sistema que asignen números automáticamente a los anuncios.
- Capacidad de programación anticipada de puestos para anuncios futuros.
- Una forma para que los coordinadores revisen y eliminen anuncios ya alimentados en el sistema.
- Medidas de seguridad que permitan el acceso sólo a los usuarios autorizados.
- Una función de impresión.

Simplificación para los solicitantes y usuarios.

Los solicitantes y demás usuarios necesitan:

- Capacidades de búsqueda para localizar vacantes por área geográfica y título de puesto.
- Medios para mostrar e imprimir los lineamientos, políticas y procedimientos respecto del sistema.
- Formas electrónicas de solicitud, con el título del puesto y el departamento.
- Medios para aceptar y enviar electrónicamente las solicitudes a los gerentes de recursos humanos apropiados.

El sistema de **Requisición de Puestos** puede atraer muchos beneficios para una empresa; sin embargo es posible que no se materialicen a menos que los empleados consideren que el sistema se está administrando con justicia.

Además, la **Requisición de Puestos** es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en el que el personal conoce las oportunidades con que cuenta la empresa.

Por ejemplo, los departamentos de recursos humanos pueden dar a los nuevos empleados literatura sobre las posibilidades de ascenso en el puesto que describa las líneas de avance de puestos, los requerimientos de capacitación para cada puesto y habilidades y actitudes necesarias a medida que avancen por la escalera organizacional.

### **Limitaciones de reclutamiento interior.**

A veces no es posible cubrir desde el interior del empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren de capacitación y experiencia especializadas. Por lo tanto, hay necesidad de traerlos de afuera. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Asimismo, en el caso de ciertas vacantes quizá se hace necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido reconocimiento y experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

Aún si la política de Recursos Humanos invita a cubrir internamente las vacantes, será preciso considerar a candidatos potenciales del exterior a fin de impedir problemas de ideas y actitudes.

Los candidatos contratados desde el exterior en particular para ciertos puestos técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de nuevas ideas y quizá traigan consigo conocimientos más recientes, mismos que adquirieron con sus anteriores patrones.

Si se depende mucho de las fuentes internas se puede crear el riesgo de la clonación de empleados. No es raro que las empresas en áreas competitivas, con alta tecnología, pretendan obtener secretos de los competidores al contratar empleados de ellos. Un caso específico fue cuando Dow demandó a General Electric por esta práctica desleal. También esta práctica desleal se da mucho en la industria automotriz.

### **Reclutamiento fuera de la organización.**

A menos que haya una reducción de la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en organización.

De tal modo que, cuando se retire el presidente o bien el director ejecutivo de una empresa, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones en consecuencia. El problema no es traer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se les va incorporar.

Recientemente empresas tales como *Kellogg's*, *Pepsi Co*, *Cable and Wirelles* y *Goodyear* han contratado a su personal del exterior como sus nuevos directores ejecutivos.

La revista *Fortune 500* que agrupa a las mejores empresas del mundo, menciona que los directores ejecutivos fueron reemplazados contratando a ejecutivos fuera de la empresa. En muchos casos se nota que la contratación de alguien del exterior es básica para revitalizar a una organización.

### **Mercado laboral.**

El mercado laboral, o área donde se reclutan los solicitantes, varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional o internacional. El reclutamiento para puestos que requieren de pocas habilidades podría abarcar solamente una pequeña área geográfica.

La resistencia de las personas a mudarse a otra ciudad y se ha las obligue a rechazar las ofertas de empleo pero al ofrecer un nivel atractivo de compensaciones y ayudar con los costos de mudanza se puede convencer a algunos candidatos a que cambien su residencia. Como sabemos el tránsito, autopistas, distancias, pueden limitar a los empleados para llegar a su centro de trabajo, en especial a los de baja remuneración. Si es posible obtener un empleo apropiado cerca del lugar donde viven o si pueden trabajar en su casa, muchos habitantes de los suburbios tienen menos probabilidades de aceptar o permanecer en un puesto en una ciudad grande.

### **Fuentes de reclutamiento externo.**

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo no es probable reclutar un programador de computadoras del mismo lugar que al operario de una máquina. Las universidades especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico necesario.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los períodos de alto desempleo es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en la currícula que llega sola. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón anunciarse más o a buscar apoyo con *headhunters* o agencias de reclutamiento y selección.

Algunos estudios sugieren que la fuente de reclutamiento de un empleado pueda afectar su permanencia desempeño subsecuente en organización.

En general, los visitantes “recomendados” que encuentran empleo gracias a las recomendaciones de los empleados actuales de la empresa, tienden a permanecer más tiempo en organización y a brindar un desempeño de mayor calidad que los detectados mediante fuentes formales de reclutamiento, como anuncios y agencias de colocación.

Las fuentes informales de reclutamiento también pueden generar más *candidatos* para la selección que las fuentes formales. Sin embargo, se advierte a las empresas que confiar sólo en una o dos fuentes para



obtener solicitantes, puede tener un efecto negativo en las clases protegidas.

### **Eficacia de las fuentes de reclutamiento**

<b>Calificación promedio de nueve fuentes de reclutamiento en una escala de cinco puntos (1=más bajo 5=más alto)</b>	
Recomendados de los empleados	3.84
Reclutamiento de Universidades	3.81
Headhunters para ejecutivos	3.71
Asociaciones profesionales	3.08
Publicación en periódicos	3.05
Solicitudes directas	2.86
Agencias privadas de colocación	2.78
Agencias públicas de colocación	1.92
Sindicatos	1.64

### **Anuncios**

Uno de los métodos más comunes para traer solicitantes son precisamente los anuncios. Si bien es cierto que los periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tiene la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico de solicitantes. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría. Inclusive el gobierno de D.F. a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene aún en departamento de colocación empleos.

La prestación de anuncios de reclutamiento no es sólo tiempo consumido, sino que también requiere de creatividad para desarrollar el diseño y contenido del mensaje.

Los anuncios bien redactados resaltan los principales atractivos del puesto, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes, tanto en el puesto como en su plan de carrera.

Asimismo parece existir una correlación entre la precisión e integridad de la información proporcionada en los anuncios y el éxito del reclutamiento. Entre la información que suele incluirse en los anuncios está el hecho de que la organización ofrece igualdad de oportunidades laborales.

A veces los anuncios pueden implicar una pesada carga para el Departamento Reclutamiento y Selección. Incluso, si el anuncio describe con minuciosidad las especificaciones de la vacante, muchos solicitantes responden a sabiendas de que no cumplen los requerimientos del puesto. Quizá lo soliciten con la esperanza de que el patrón no encuentre personas que cubran las especificaciones.

### **Solicitudes y Currícula que llegan solos.**

Muchas empresas reciben solicitudes y currícula no solicitados de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aún cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse. De hecho, con frecuencia se acepta que las personas que se ponen en contacto con la empresa por su iniciativa, son mejores empleados que las reclutadas mediante bolsas de trabajo o anuncios en periódicos.

Las buenas relaciones públicas dictan que cualquier persona que se ponga en contacto con organización en busca de un empleo debe recibir un trato cortés y respetuoso.

Si no hay posibilidad empleo en el presente con el futuro, recursos humanos tiene la obligación de informar al solicitante con delicadeza y franqueza.

No es correcto, ni tampoco justo, ni ético, el departamento recursos humanos le diga a un solicitante “llene usted una solicitud y le mantendremos en la cartera de solicitantes”, cuando realmente no existe ninguna esperanza de empleo.

### **Internet**

Según una empresa que las investigaciones de mercado en tecnología con sede en Massachusetts, IDC, el 96% de las empresas utilizan el Internet para reclutar. Esto es específicamente actual en Europa, en México y en el resto del mundo.

El costo por contratación es de aproximadamente US 377 Cy en comparación con US 3,295 Cy que deben pagar cuando se emplean los medios impresos.

Actualmente existen muchos sitios Web disponibles para los solicitantes para que envíen currículum y para que los posibles patrones detecten a candidatos calificados.

Se estima que existen más de 3000 sitios Web que contienen ofertas empleo y que más de 2 millones de currícula están en línea actualmente.



## Recomendaciones de los empleados.

Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos de reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que por lo general la calidad del solicitante recomendados por los empleados es muy elevada, ya que dudan en recomendar a personas que acaso no funcionen.

Keith Swenson, asesor de recursos humanos de William M. Mercer, sugiere algunos aspectos para aumentar la eficacia de los programas de recomendación empleados.

- **Elevar la gratificación.** Las compañías pagan elevadas comisiones a las oficinas de empleo y headhunters. Entonces ¿por qué no hacer lo mismo en el caso de los empleados que presentan a un buen recomendado? Existen otra forma de incentivos que utilizan las organizaciones para reclutar personal que incluyen comidas de agradecimiento, descuentos en la mercancía, viajes todo pagado y seguros sin costo alguno. Al pagar gratificaciones mayores por muy buenas habilidades es más probable que los empleos se concentran en buscapersonas en su opinión conocen bien su área.
- **Pagar por un buen desempeño.** A veces la gratificación se da hasta que el recién contratado haya trabajado cuando menos 6 meses. De esta manera permite a los empleados que envían a recomendados les ayuden a tener éxito.
- **Adaptación del programa.** Las compañías normalmente necesitan tener más cantidad de unas actividades que de otras, pero los programas de recomendados no siempre lo refleja. Parte de un buen programa de recomendaciones consiste en enseñar a los empleados cuáles son los tipos de personas que la organización necesita contratar. Esto incluye comunicar algunas de las habilidades requeridas, pero también reafirmar los valores y la ética que se espera de los solicitantes de empleo.
- **Aumentar la visibilidad.** Una de las mejores formas de difundir un programa de recomendaciones consiste en celebrar los éxitos. Algunas empresas utilizan enfoques novedosos como “puesto del mes” “celebridades” etc.
- **Conservación de datos.** A pesar de no contratar al recomendado es una buena idea conservar su currículum para cuando se presentó la vacante.
- **Análisis de prejuicios.** Algunas empresas son reacias a considerar a ciertas personas que podrían contratar, como ex empleados, familiares y demás. En un mercado de trabajo estrecho, siempre es aconsejable ampliar la búsqueda.
- **Ampliación del programa.** Así como podría ser sensato considerar la posible recontractar a ex-empleados, quizá también lo sería pedirle recomendados, a pesar de que ellos mismos no sean candidatos para los puestos. Muchas empresas cuentan con listas de correos de amigos de la compañía que pueden ser utilizadas para buscar posibles candidatos.

- **Medición de resultados.** Cuando el programa sido implantado, los administradores deben analizar detenidamente el volumen de recomendados, las calificaciones de los candidatos y el éxito de los recién contratados tienen en su trabajo. Después, estos resultados deben ser utilizados para perfeccionar el programa.

La parte negativa asociada con la recomendación empleados, puede ser falta de ética profesional. Puede ser que los empleos y recomendados tienen antecedentes similares, y por eso los patrones discriminan en forma intencionada o no a las clases protegidas. El nepotismo, o sea emplear a familiares, puede hacer surgir acusaciones de favoritismo.

### **Headhunters.**

Konrrn/Ferry, Heidrick and Struggles, Delta Consulting y Hunter Group

están dedicadas apoyar a las empresas a encontrar a la persona adecuada para un puesto buscando candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian, ellas buscan candidatos para el puesto. No aceptan dinero de la persona a quien detecta. Sus honorarios pueden variar entre 30 y 40% del salario anual o semestral del puesto. En el caso de altos funcionarios, el cliente para los honorarios y el resultado da como consecuencia la contratación. Debido a esta práctica estas agencias son muy criticadas.

Cada vez es más común que los nuevos directivos provengan del exterior de la organización los nuevos directores deben sus puestos a los servicios de la agencia de colocación para ejecutivos. Como los ejecutivos de alto nivel son muy escasos en corporaciones tales como BMW, Texaco, Pillsbury, Money Financial Services, Fundación Rockefeller, utilizan a las agencias de colocación de ejecutivos para cubrir sus posiciones de alto nivel.

En Londres, Dunlop Slazenger Corporation, quiso sustituir a los altos ejecutivos de su unidad de negocios Maxfli recurriendo a una empresa buscadora ejecutivos para convencer a Bill Olsen y Edward Hughes. La táctica pretendía revitalizar las ventas de Maxfli, posicionada como la tercera fabricante más importante del mundo de pelota de golf.

## MODELO DE CURRÍCULUM VITAE

Nombre del Candidato

México D.F., a xx de xxx del 2010

**Dirección:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Del. xxxxx, Col. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

C.P. xxxxxxx, México D.F.

**Tel:** 01-(55)-xx-xx-xx-xx-xx

01-(55)-xx-xx-41-xx-xx

**E-Mail:**xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### Carta de presentación

Debido a que muchas empresas importantes contribuyen al desarrollo económico en México, considero que es una excelente oportunidad trabajar para una empresa de gran prestigio. Agradecería tener la oportunidad de demostrar mis habilidades para mejorar la productividad, eficacia y efectividad de la misma, para alcanzar las metas empresariales previstas.

Entre mis competencias profesionales se encuentran la habilidad de trabajar en equipo, capacidad de análisis, liderazgo, proactividad, capacidad de resolver retos a través de buena comunicación y negociación.

Mi motivación más importante es el hecho de poder participar en la implementación de nuevas tecnologías para el desarrollo económico y el incremento de la productividad empresarial, acorde con la Misión y Visión organizacional.

Atentamente

### Objetivo Profesional

Mis objetivos profesionales van están dirigidos hacia..... Deseo desarrollarme a través de mis aptitudes profesionales en el ramo de....., así como estar receptivo a adentrarme en nuevos retos profesionales..... Es mi intención poder contribuir con los objetivos y crecimiento empresarial.

### Resumen de aptitudes y habilidades personales

**Habilidades:** Trabajo en equipo, planeación, adaptable, enfrentar retos.

**Actitudes:** Líder, comprometido.

#### Idiomas

**Inglés:** Nivel avanzado en expresión oral y escrita.

**Alemán:** Nivel avanzado en expresión oral y escrita. (2da. lengua materna)

**Español:** Lengua materna

**Francés:** Buen entendimiento en lectura

**Italiano:** Nivel avanzado

**Cantonés:** Nivel principiante

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Habilidades Profesionales</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• xxxxxxxx</li><li>• xxxxxx</li><li>• XXXXXXXX</li><li>• Deportes (xxx, XXX)</li></ul>   |
| <b>Formación académica</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Universidad XXXX<br/>Ciudad de México,<br/>Carrera</li><li>• Estudios en el extranjero,<br/>país, población.</li><li>• Colegio xxxxxxxx México,<br/>Diplomas:xxxxx</li></ul>   |
| <b>Formación Profesional</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Empresa y país- Trabajé como xxxxxx (xx años-De xxx a xxxx)</b><br/><b>Responsabilidades:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➤ XXXXXX</li><li>➤ XXXXXX</li><li>➤ XXXXXX</li></ul></li></ul>                             |
| <b>Logros extracurriculares</b>  | <p style="text-align: center;"><b>Objetivos Alcanzados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Empresa XXXX</b><br/>XXXXX<br/><b>Responsabilidades:</b><ul style="list-style-type: none"><li>➤ XXXXX</li><li>➤ XXXXX</li><li>➤</li><li>➤</li></ul></li></ul> |