*Colegio Nuestra Señora María Inmaculada del Bosque*

*Departamento Técnico Profesional*

DOTACIÓN DE PERSONAL

Apunte N° 5

Objetivo: Reconocer e interpretar el proceso y las técnicas de reclutamiento interno y externo que utilizan las organizaciones y empresas en la selección de personal.

**RECLUTAMIENTO ON LINE**

Reclutamiento en línea (on line). La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos.

La internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El currículum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de colocación y selección de personal) emplean la internet de manera intensa. Algunas funcionan como bancos de datos de currículos y cobran por administrar a los candidatos en la web; las cantidades varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona que va a ser contratada por medio de la agencia. Otras, no le cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas.

En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra informaciones y notas interesantes sobre cómo hacer un currículum vitae, cómo comportarse en la entrevista de selección, cómo realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además, los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por lo tanto, basta consultar las vacantes de interés y enviar el currículum vitae, el e-mail y por último esperar el resultado. La internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente.

Los servicios en línea (on line) de reclutamiento abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite la creación de bancos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos.

**1. VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

• Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.

• Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

• Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no signiﬁca que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas preﬁ eren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

**2. DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

• Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para inﬂuir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a ﬁn de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

• Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oﬁ cina, formatos, etcétera. • En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de veriﬁcar y conﬁrmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

• Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal. • Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e inﬂ uye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

**El Cazador de Talentos** (headhunter)

El concepto de headhunter (cazador de talentos) se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto da la idea del ser humano (o animal) que tiene que ser cazado (o matado) con alguna arma (instrumento de guerra), esto es típico de la estrategia militar y agresiva que predominó durante décadas en nuestras empresas. Actualmente, el concepto se está transformando en headbuilding (constructor o generador de talentos) al catalizar y compartir el conocimiento. El coaching y el mentoring están detrás de esta transformación.

**RECLUTAMIENTO MIXTO**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

**a)** Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal caliﬁcado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la caliﬁcación deseada.

**b)** Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

**c)** Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.