

Estos tres tipos de promociones mencionados anteriormente son los que constituyen las fuentes de Reclutamiento Interno, pero cabe aclarar que aún siendo cambios internos dentro de la organización, no son los únicos, sino que también se consideran dentro de éstos, las suspensiones, las renunciaciones y los despidos, los cuales serán explicados a continuación:

SUSPENSIONES.— Consiste en una separación temporal o permanente (despidos), llevada a cabo por la gerencia para resolver ciertas situaciones especiales. Estas situaciones pueden ser: Una reducción en la carga de trabajo, la eliminación de ciertos puestos a través de una reorganización, mejoramientos en la eficiencia de la producción, o por castigos al personal que no guarde el comportamiento debido en sus actividades.

Cuando se lleva a cabo una suspensión temporal, se corre el riesgo de que la competencia contrate al trabajador suspendido. Realmente constituye un gran riesgo para cualquier organización llevar a cabo una suspensión definitiva o despido, debido a los altos costos que puede llevar implícitos, tanto por la indemnización pagada al trabajador cesado, como por los altos costos que involucran el reclutamiento, la selección y el adiestramiento de la persona que va a cubrir el puesto vacante.

RENUNCIAS.— Consiste en la separación definitiva de la organización llevada a cabo en forma voluntaria por un trabajador. Constituye, como todos los demás cambios, un arma de dos filos; ya que si dicho trabajador efectúa sus actividades de forma poco satisfactorias, representará una "Ganancia" para la organización, la cual se evitará el costo de la nómina y de la indemnización; en cambio, si el trabajador presentaba un alto rendimiento en sus funciones, realmente será una pena perderlo, y la gerencia optará por aceptar su renuncia y sustituirlo, o bien, acceder a sus peticiones.

En casi todos los casos en que se presenta una renuncia, es conveniente que el supervisor tenga una entrevista con el trabajador, para conocer los motivos que lo impulsaron a tal determinación, pues podría suceder que ciertas políticas de la organización estuvieran mal formuladas, y por lo tanto, fuera conveniente corregirlas.

C) RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Después de haber realizado los cambios internos que la organización requiere, y de haber procurado la superación del personal actual; el ejecutivo de Relaciones Industriales puede continuar con el siguiente paso del proceso de la integración de personal, o sea, el Reclutamiento Externo, el cual consiste en conseguir de entre personas ex-

trañas a la organización, los candidatos necesarios para ocupar un puesto en ella, despertando en dichas personas el interés para lograr su integración a la organización, o bien, su identificación a la misma.

* Las personas que se van a reclutar se localizan en un mercado de mano de obra determinado, el cual se encuentra equilibrado por las fuerzas respectivas de la oferta y la demanda.

Las Variaciones de la Oferta de Mano de Obra pueden deberse a:

- Variaciones en los salarios generales del mercado. Dif\$
- Variaciones en el ingreso familiar.
- Variaciones en la capacidad de los trabajadores.
- Cambios en las condiciones de trabajo.

Los factores a los que son debidas estas variaciones son: El número de trabajadores, el total de horas que pueden trabajar los mismos y la eficiencia en sus actuaciones.

Por otra parte, la variación teórica que se utiliza con más consistencia para explicar la demanda de mano de obra, es la productividad marginal; o sea, que el comprador de los servicios, en nuestro caso el gerente general de una organización, utilizará trabajadores sólo cuando el beneficio que aporten a la misma cada uno de ellos sea, al menos, ligeramente superior al costo que representan.

Uno de los problemas que se tienen en el proceso de reclutamiento exterior, lo constituye la determinación de la cantidad de personal a reclutar. Hawk nos sugiere en su libro Reclutamiento y Selección de Personal, una metodología para solucionar este problema, la cual se apoya en los datos empíricos obtenidos en los pasados esfuerzos de reclutamiento.

Para comenzar, nos basaremos en un cierto número de indicios requeridos para generar un número dado de contrataciones en un tiempo dado; estas cifras se derivan de las proporciones de rendimiento y de los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, las cuales se han recogido en los intentos anteriores. Dichas proporciones de rendimiento son las proporciones entre indicios y entrevistas, entrevistas y ofertas y ofertas y contrataciones que se han obtenido a lo largo de un período especificado; en tanto que los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, proporcionan los intervalos promedio entre cada evento, como lo es el intervalo entre la identificación de un candidato y su adición a la nómina.

contrataciones	500	
ofertas	1000	ofertas/contrataciones---2:1
entrevistas	1500	entrevistas/ofertas-----3:2
invitaciones	2000	invitaciones/entrevistas-4:3
indicios	12000	indicios/invitaciones----6:1

En caso de no contar con datos obtenidos de la experiencia, - el desarrollo de una hipótesis provechosa acerca de las proporciones de rendimiento, es un poco más complejo pero no imposible de efectuar. La utilidad de los datos de la experiencia no pueden exagerarse jamás, así como tampoco debe desconfiarse de la misma.

Una vez ya determinada la cantidad de personas a reclutar, pasamos a estudiar las diferentes fuentes de abastecimiento de mano de obra o mercados de trabajo, los cuales son:

SOLICITUD PERSONAL.- Los candidatos se presentan por sí mismos en la oficina de Reclutamiento y Selección de la organización, o bien envían su solicitud por correo. Esta fuente de reclutamiento es, prácticamente, la más utilizada debido a dos principales razones; una de ellas es el hecho de que si una organización cuenta con un gran prestigio en la localidad, muchos candidatos se mostrarán interesados en ingresar a ésta; y la otra, la gran cantidad de solicitudes que se reciben en la organización cuando hay un período de depresión o de pocas oportunidades de obtener trabajo.

RECOMENDACIONES DE LOS TRABAJADORES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.- A los trabajadores les gusta recomendar a sus amigos para que trabajen en la misma organización, la cual espera que el personal que ingresa sea tan eficiente como el que lo recomendó, sin embargo, se puede caer en el vicio de que se formen círculos internos y camarillas familiares, trayendo como consecuencia una baja en la producción.

AGENCIAS DE COLOCACIONES.- Tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades del personal que reclutan (de oficina, manuales, técnicos, etc.). Algunas veces el candidato paga el servicio a la agencia cuando es contratado por este medio por una organización; otras veces, la organización que solicita y contrata al personal por medio de la Agencia de Colocación, paga el servicio. Actualmente muchas Instituciones de Consultoría, se ocupan de reclutar personal para las organizaciones a las que les proporcionan asesoría o servicio.

PUBLICIDAD.- Los anuncios en la prensa, el radio, la televisión, revistas especializadas, etc., pueden atraer un gran número de solicitantes de características muy variables, por lo cual el proceso de selección -

se hace muy pesado y costoso. Esta fuente de reclutamiento se utiliza con efectividad cuando hay una escasez en el mercado de mano de obra. La Publicidad como medio de reclutamiento deja mucho que desear, ya que por una parte, si el anuncio que publica una organización solicitando personal aparece signado por la misma, causará resentimiento entre los trabajadores actuales que piensan que deberían ser promovidos al puesto vacante. Por otra parte, si la organización sin darse a conocer publica un anuncio solicitando personal, no es raro que contesten sus propios trabajadores, sobre todo, los que están descontentos o los que desean un mejor trabajo, o bien, los que piensan que debido a la cantidad de anuncios publicados, la demanda de mano de obra es mayor de la que es en realidad.

ESCUELAS DE ENSEÑANZA MEDIA, TÉCNICAS Y COMERCIALES.- Estas escuelas constituyen una excelente fuente de trabajadores jóvenes con una instrucción por encima de lo elemental. Los graduados de Enseñanza Media resultan especialmente aptos para comercios al por menor, oficinas y trabajos técnicos no muy calificados.

INSTITUCIONES SUPERIORES.- Muchas organizaciones invitan a los estudiantes de últimos grados de estas Instituciones a llenar solicitudes, a efectuar visitas para entrevistarlos y para mostrarles las líneas de producción, a efectuar trabajos como prácticas profesionales, etc.; mostrándose dichas organizaciones generosas en los ofrecimientos que les hacen a tales estudiantes, para igualar o superar las ofertas de la competencia. Como ejemplo podríamos mencionar los ofrecimientos hechos al Departamento de Relaciones Públicas de nuestra escuela por diversas organizaciones como lo son: Grupo Industrial, Altos Hornos de México, S. A., General Electric de México, S. A., Ford Motor Company, Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S. A., etc.

ANTIGUOS TRABAJADORES.- Los Antiguos Trabajadores bien considerados en la organización, pero que tuvieron que dejarla temporalmente por ciertos motivos (causas familiares, renuncias, enfermedades, etc.), constituyen una excelente fuente de reclutamiento cuando ha desaparecido la causa que motivó su separación. En este caso, el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de una organización se encuentra en condiciones excelentes para efectuar una juiciosa selección, ya que cuenta con el registro del trabajador y conoce los intereses y capacidades del mismo.

ASOCIACIONES PROFESIONALES, MERCANTILES E INDUSTRIALES.- Algunos Grupos Profesionales y Asociaciones Mercantiles e Industriales toman parte en la colocación de sus miembros, y los reclutadores pueden acudir a esta fuente de personal para atraer al personal disponible. Muchas organizaciones desisten de enviar a sus trabajadores a este tipo de asociaciones por temor que sean tentados por ofertas de la competencia.

SINDICATOS.- Para cierto tipo de ocupaciones y oficios, los Sindicatos y Asociaciones Laborales ejercen las funciones de bolsa de trabajo.

Es característico este suceso en las industrias en las que impera cierta inestabilidad de empleo, incluso lo que podíamos llamar empleo temporal. Es muy común que el personal contratado con esta fuente de reclutamiento sea miembro del sindicato al que pertenece la organización donde trabajará.

CONTACTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA REGION. - Muchas veces los jefes de Relaciones Industriales de una organización tienen contacto con otras dentro de la región, y cuando una de ellas cuenta con un trabajador con los suficientes méritos para ser ascendido pero no tiene puesto vacante para él, pueden notificarlo entre ellas, para que si gustan, puedan disponer de él y contratarlo. Las organizaciones que proceden de esta manera se ganan la buena reputación de preocuparse de sus buenos trabajadores y se liberan de la carga que representa el mantener en nómina a un trabajador con más sueldo que el que amerita el trabajo, mereciendo la confianza y la buena voluntad general de los empresarios vecinos y de sus trabajadores actuales.

Otro aspecto importante de este tema de reclutamiento, es lo referente al Análisis de los Costos que están implícitos en el Mercado de la Mano de Obra. El costo total de la operación de reclutamiento dividido entre el número de personas contratadas, proporciona un costo aproximado por contrato.

Para llevar a cabo un buen Análisis de los Costos de Reclutamiento de Personal, es conveniente tratarlo en los siguientes puntos:

- a) COSTOS DE PERSONAL. - Incluyen los salarios, prestaciones, y demás compensaciones hechas al reclutador.
- b) COSTOS DE OPERACION. - Incluyen los gastos ocasionados por la utilización del teléfono y telégrafo, gastos y viáticos de los aspirantes, honorarios de agencias de contrataciones y oficinas de consultoría, gastos de publicidad en la prensa, radio, televisión y revistas especializadas, etc.
- c) COSTOS ADICIONALES. Incluyen la depreciación y compras de materiales de oficina, los gastos para la renta de local, etc.

Ya hemos visto lo concerniente a Reclutamiento de Personal, el siguiente paso en el Proceso de Integración de Personal en la organización lo constituye la Selección, el cual es explicado en el capítulo siguiente.

SELECCION

* La selección tiene por objeto encontrar al hombre adecuado a un puesto determinado, o sea, encontrar al hombre adecuado para que pueda efectuar las funciones concretas del puesto para el que va a ser contratado. La selección se basa en las diferencias individuales y las diferencias en el trabajo; pudiendo deducir de esto, con toda exactitud, que debe adaptarse el hombre al trabajo y no el trabajo al hombre.

Este paso, la selección, en el proceso de integración de personal a la organización, comprende los exámenes o juicios sobre las aptitudes físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, etc.), las características emocionales (temperamento, vocación, etc.) y los conocimientos (escolares y por experiencia).

Naturalmente, existen diversos métodos o sistemas para la aplicación de tales exámenes para la selección (reconocimiento médico, pruebas psicotécnicas, entrevistas, exámenes de conocimientos, etc.), pero, en el fondo, la finalidad de ellos es la misma. Precisamente, los exámenes de selección se imponen ante el desconocimiento que tenemos de la actuación del candidato en el trabajo, y cuando esta actuación es conocida, puede prácticamente prescindirse de cualquier procedimiento de selección y contratar al candidato enseguida.

Para obtener buenos resultados de la selección, a un costo razonable y en un tiempo breve, debemos tomar en cuenta que cada situación es clave y, para ponderar armónicamente los factores, tenemos que efectuar un programa específico de selección que se adapte a cada momento o situación, lo cual además tiende a agilizar nuestro proceso de selección.

* A) EL PROCESO DE LA SELECCION.

En el proceso de la selección de personal, los candidatos a un trabajo se dividen en dos clases: Aquellos a quienes se les va a ofrecer un trabajo y aquellos a quienes no. El proceso podría llamarse "Rechazo", puesto que van a rechazarse más candidatos que los que van a aceptarse. Por esta razón, la selección frecuentemente se describe como un proceso negativo en contraste con el reclutamiento que es uno positivo. Para llevar a cabo un buen proceso de selección es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal cuente con las descripciones y especificaciones de los puestos que los candidatos o solicitantes van a cubrir. Esto se hace con el fin de que el seleccionador, constate si el solicitante reúne los requisitos especificados para llevar a cabo el trabajo, así como para que dicho solicitante se forme una imagen precisa de las actividades del puesto y no se sorprenda, cuando ha sido contratado, con el trabajo que tiene que cumplir.