

trae varias secciones: datos personales (información básica: nombre, edad, dirección y teléfono para establecer los contactos), objetivos propuestos (cargo o posición deseada), formación académica (cursos realizados), experiencia profesional (empresas donde trabaja y ha trabajado) y habilidades y calificaciones profesionales (principales fortalezas y competencias personales). La mayoría de las organizaciones, como el Banco de Boston, Amil, Unión Carbide e Inepar, lee, selecciona e incluso responde a los dueños de los currículos recibidos por correo¹⁸. Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, otros son archivados para tenerlos en cuenta en el futuro, y otros, incluso, son enviados a algún director, sugiriendo que se les entreviste o contacte. Otras organizaciones reciben el currículo a través de Internet.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. *Avisos en periódicos y revistas especializadas*

Los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas. La creciente globalización creó muchas oportunidades para nuevas posiciones en diversas empresas multinacionales, lo cual exige el conocimiento de otros idiomas y el dominio de técnicas de computación.

La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención. El aviso de la figura 4.13 ocupa un área considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y calidad gráfica. La segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades). La tercera es crear el deseo mediante el aumento del interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último, la acción. El aviso de la figura 4.13 provoca una reacción del candidato; por ejemplo, enviar su *curriculum vitae* por correo o dirección electrónica. Internet ha sido el medio preferido para el reclutamiento externo en muchas organizaciones.

2. *Agencias de reclutamiento*

En vez de ir directamente al MRH, la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. *Agencias operadas por el gobierno federal, estatal o municipal* a través de las secretarías de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. *Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro*; por ejemplo, asociaciones profesionales o no gubernamentales. El Centro de Integración Universidad – Empresa (CIU-E) de Brasil es un ejemplo. Muchas universidades mantienen órganos de contacto entre sus alumnos y empresas de la comunidad, para cubrir vacantes profesionales.
3. *Agencias particulares o privadas de reclutamiento*. Son las más importantes fuentes de personal gerencial y de oficina. Algunas sólo cobran honorarios o tarifas a la organización por cada candidato admitido, de acuerdo con el salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Figura 4.13

Ejemplo de un aviso
de reclutamiento

ENTRE A UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO

Productos superiores, programas innovadores de marketing y un invaluable servicio al cliente convirtieron a Flama en una de las más prestigiosas organizaciones de avanzada en el área de servicios de financiación en todo el mundo. Detrás de nuestro éxito están empleados muy capaces y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a Flama a un crecimiento sin precedente en los últimos años. Si usted quiere compartir nuestra visión y nuestra conducta ética, considere los siguientes aspectos:

Consultor de provisión de personas

Flama busca un profesional de élite en el mercado, capaz de asumir responsabilidades desafiantes que incluyen gran interacción con generalistas de RH y gerentes de negocios, para identificar futuras necesidades de personal, desarrollar fuentes innovadoras de reclutamiento y estrategias creativas para vincular personas emprendedoras e introducir nuevos talentos en la organización.

El candidato al puesto deberá tener por lo menos cinco años de experiencia en responsabilidad de negocios o experiencia en ARH con enfoque en resultados, experiencia en reclutamiento de alto nivel, visión estratégica, y gran habilidad para relacionarse con personas y equipos.

Flama ofrece beneficios excepcionales para personas excepcionales, incluidos seguro médico y odontológico, reembolso de gastos escolares, participación en los resultados y un plan de complementación de jubilación.

Envíe su *curriculum* por e-mail:

FLAMA FINANCEIRA / DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Flama@flama-rh.com.br

Las agencias de reclutamiento son eficaces en las siguientes situaciones:

1. La organización no tiene un órgano de RH y no está preparada para reclutar ni seleccionar personas de cierto nivel.
2. Existe necesidad de atraer un gran número de candidatos calificados, y la organización no se siente capaz de hacerlo.
3. La actividad de reclutamiento busca llegar a personas que están empleadas en empresas competidoras. El reclutador no se siente cómodo tratando directamente con los empleados de sus competidores.
4. Las funciones, la descripción del cargo son confidenciales y no pueden ser divulgadas en el mercado o internamente.

La utilización de agencias requiere los siguientes aspectos:

1. Dar a la agencia una descripción completa y precisa del cargo que se va a cubrir. La agencia debe comprender con exactitud el cargo que va a llenarse, para ofrecer un grupo adecuado de candidatos.
2. Especificar a la agencia cuáles son las herramientas que se utilizarán en la selección de los candidatos potenciales, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas, como parte del proceso selectivo y los aspectos pertinentes del cargo.
3. Proporcionar retroalimentación adecuada a la agencia, es decir, cuáles fueron los candidatos rechazados y cuál fue la razón para rechazarlos.
4. Si es posible, desarrollar una relación a largo plazo con una o dos agencias. Puede ser ventajoso designar una persona para que sirva de contacto entre la organización y la agencia y coordine las necesidades futuras de reclutamiento.

Existen agencias de reclutamiento para altos ejecutivos, como *headhunters* (cazadores de talentos), que entrevistan y preseleccionan candidatos a las posiciones más elevadas.