

ANÁLISIS DEL COSTE MEDIO DE UNA CONTRATACIÓN EQUIVOCADA EN EMPRESAS DE LA REGIÓN DE LAS MISIONES (RS - BRASIL)

Pilau, Daniele R.(1) / Brum, Tônia M.(2)

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Departamento de Administração

URI - Campus Santo Ângelo (1) e Santiago (2)

Calle Universidade das Missões, 464 – CEP 98.802-470 Santo Ângelo – RS – Brasil.

E-mail: danpilau@inovarrh.com.br

E-mail: tonia@urisantiago.tcche.br

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo medir los costes medios derivados de un acto contractual equivocado en 21 compañías de diversos portes y sectores que actúan en la región de las Misiones (RS). Para arribar a los resultados se utilizó un cuestionario cuanti-cualitativo dividiendo las compañías en tres grupos: las que tercerizan siempre las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal, las que a veces tercerizan, y las que nunca lo hacen. Los datos considerados fueron: los costes totales de un proceso del Reclutamiento y Selección para cubrir un puesto, la remuneración media mensual de los profesionales, el tiempo medio invertido por los profesionales en las actividades de Reclutamiento y Selección, el tiempo necesario para entrenar a un nuevo empleado y a la inversión media en dicho entrenamiento. También fue tomado en consideración el encuadre fiscal, si se trata de Lucro Real o Presunto, o Simple. Los resultados demuestran que ha sido ventajoso financieramente tercerizar las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal para las compañías de la muestra con compañías especializadas (coste de contratación). Y cuando estas contrataciones resultan equivocadas, aún así los costes son menores, si se compara con las compañías que no lo tercerizan estos servicios.

PALABRAS CLAVES: Reclutamiento y Selección, Recursos Humanos, Tercerización, Costes.

INTRODUCCIÓN

Las empresas ya miden y controlan con cierta sencillez costes, impuestos y la hoja de la materia prima del pago, por ejemplo; por lo tanto, la competencia en el mundo globalizado hace que la administración de las compañías que se proponen competir en el presente, y principalmente en el futuro, desarrollen métodos más eficientes para esto. Pero con el área de recursos humanos, esto no es tan simple.

Chiavenato afirma: “la ARH esta llena de riesgos no-controlados o no-controlables. Una buena parte del ambiente operacional de la ARH está constituido con aspectos abstractos y conceptuales de diagnóstico y de difícil medición.” (Chiavenato, 1996, p. 29)

Pero exactamente con esta dificultad, las compañías que se habían desempeñado en esta área, habían desarrollado algunos métodos de medición que las ayudará a tomar decisiones por parte de sus encargados.

Sin embargo, tratándose específicamente de los procesos del Reclutamiento y Selección de personas para componer los cuadros funcionales de las compañías, la inversión del tiempo y los esfuerzos de los profesionales implicados siguen siendo de difícil medición, exactamente por no saber exactamente dónde se concentran.

Esto puede causar dificultades en la toma de decisiones, y como consecuencia, los errores pueden volverse costosos para las organizaciones.

El actual estudio se propone identificar algunos aspectos que todavía no son muy explorados de este tema y contribuir con algunas respuestas a estas preguntas, contemplando, dentro del universo de la administración de Recursos Humanos, la medición del coste medio de un acto contractual equivocado en veintiún compañías de diversos portes y de los sectores diversos, que actúan en la región de Misiones (RS).

La Gestión de Personas

Con la necesidad de eficacia impuesta por el mercado, las compañías comenzaron a sufrir las innumerables presiones en relación a la velocidad, calidad, eficiencia, entre otras.

Con la sencillez del acceso a la información y a la tecnología, los precios, la calidad y los costes habían llegado a ser muy similares entre las compañías. Con esto, lo que comenzó a hacer la diferencia

fue la gente; por lo tanto, solamente ellas pueden dar una buena atención, crear una estrategia, innovar o implementar un proyecto revolucionario.

Como consecuencia, el departamento de los Recursos Humanos, que antes era visto solamente como un coste, cambió el papel secundario que siempre jugó, por un papel estratégico, apoyado en el logro de los objetivos de largo plazo indicado por la compañía.

Si el mejor resultado depende de personas calificadas, motivadas y ajustadas a la función que juegan, se hace necesario concentrar los esfuerzos y desarrollar métodos para atraer, contratar, desarrollar y sostener a los mejores profesionales del mercado.

Saber conducir estos esfuerzos proporcionó una ventaja competitiva clara a las compañías, con resultados satisfactorios en el clima organizacional y la eficiencia, y por lo tanto, una mejora financiera resultante en el mediano y largo plazo para las organizaciones.

La Gestión de las Personas, más allá de las atribuciones del viejo departamento del personal, es hoy responsable de programas personalizados del entrenamiento de acuerdo con la necesidad del empleado y alineada a la estrategia de la compañía; el análisis y el diagnóstico del clima organizacional, la gestión por competencias, la remuneración estratégica, entre muchas otras herramientas, han influenciando decisivamente en el éxito de las compañías.

Existen cada vez más ejemplos de organizaciones donde el departamento de Recursos Humanos se vuelve estratégico en lo que se refiere a la dirección y muchas otras compañías están en camino de implementar esta práctica.

El proceso del Reclutamiento y Selección de Personal

Una gestión de personal de calidad se inicia en un buen proceso del reclutamiento y selección de personas, que forman parte del proceso de provisión de Recursos Humanos.

El proceso de disposición de Recursos Humanos, según Chiavenato:

Es responsable de la búsqueda de personas en el mercado de recursos humanos y de su elección e introducción en la organización. Incluye el planeamiento del personal, la investigación de mercados de recursos humanos, el reclutamiento y la selección del personal. Trata con el insumo de recursos humanos necesarios para las operaciones de la organización. En la realidad, es el proceso que atrae, filtra y elige a la gente que será parte de la compañía. (Chiavenato, 1996, p. 37).

A partir del momento donde un puesto queda disponible, se inicia el proceso del reclutamiento de candidatos para ocupar el mismo.

El reclutamiento, según Carvalho y Nascimento “es el proceso sistémico de RH que tiene como objetivo atraer el mayor número posible de candidatos para cubrir determinadas posiciones ofrecidas por la compañía.” (Carvalho y Nascimento, 1997, p. 114).

El Reclutamiento puede ser interno, cuando existen postulantes dentro de la propia compañía para ocupar el puesto. Es una forma para hacer posible la dislocación dentro de la organización para aquellas personas que tienen el objetivo de conseguir un incremento en su remuneración.

Esta práctica se ve normalmente de forma positiva entre los profesionales de Recursos Humanos, una vez que los empleados sienten que pueden crecer dentro de la compañía, no se ponen cómodos en sus funciones y en las capacidades que ya poseen.

Otras ventajas son: proximidad del candidato con respecto a la compañía, economía en el proceso, rapidez en cubrir el puesto y conocimiento previo del candidato.

Cuando éste no es el procedimiento adoptado, o cuando no existen los candidatos preparados o interesados en ocupar el puesto en la propia compañía, la opción es el Reclutamiento externo, que es la búsqueda en el mercado de los candidatos dispuestos para ocupar el puesto existente.

Para Lodi “quién provee la materia prima de donde salen buenos candidatos es el reclutamiento”. (Lodi, 1992, p. 20).

Por lo tanto debe ser llevado a cabo de manera planeada, concientizada, con criterios bien definidos y estar alineada a la estrategia de la organización.

Cuánto mayor es el número y la calidad de asociaciones mantenidas con las instituciones educativas, los órganos de clase y otras compañías (fuentes de curriculum vitae), mayor es la probabilidad de obtener un reclutamiento de calidad, es decir, la atracción de los candidatos más ajustados al puesto en cuestión.

Para esto es necesario inversión en tiempo y en dedicación para desarrollar una relación de proximidad y de confianza con estos socios.

Por otra parte, Carvalho y Nascimento observan:

El Reclutamiento ineficaz o inadecuado provoca daños a la compañía, entre los que se destacan:

- a) un alto índice de rotación de personal (turn over);
- b) un aumento substancial de los costes de reclutamiento; y

c) un ambiente de trabajo comprometido con los empleados poco calificados para el ejercicio completo de sus funciones. (Carvalho y Nascimento, 1997, p. 78).

Si el puesto está difundido de forma eficiente, atrayendo una buena cantidad y calidad de curriculum vitae de candidatos, se inicia el proceso de la selección.

De acuerdo con Carvalho y Nascimento la Selección es la “elección entre los candidatos, los más convenientes para la ejecución de determinado trabajo, clasificándolos conforme el grado de aptitud de cada uno.” (Carvalho y Nascimento, 1997, p. 114).

Antes, el foco del proceso selectivo apuntaba a candidatos con sus capacidades e impulso competitivo. Ahora, están eligiendo a los candidatos por sus capacidades, por su personalidad, carácter y valores sociales y sencillez en las relaciones interpersonales y grupales. El objetivo mayor de los procesos de provisión de RH era buscar los mejores talentos para la organización. Ahora el gran objetivo es dejar la compañía lo mejor posible. Este cambio del foco y de la meta ha sido fundamental en los procesos de provisión de RRHH (Chiavenato, 1996, p. 92).

Hubo una gran evolución en el concepto de selección. Hoy, las organizaciones perciben que el mejor profesional puede no ser aquél que estudió en la mejor universidad y/o posee la mayor experiencia en la función, sino aquel que se identifica con la cultura de la compañía, que tiene un perfil ajustado según la función que va a ejercer, la facilidad de relación, de buen carácter, que tenga la capacidad y la flexibilidad para trabajar en equipo, entre otros requisitos de difícil identificación cuando se analiza solamente el curriculum vitae.

Por lo tanto, la selección es mucho más compleja y exige mucho más de los profesionales de recursos humanos de lo que pudiera imaginar. Un simple análisis del curriculum vitae y de una entrevista puede convertirse en una decisión equivocada, no proveyendo muchas pistas de quién es el candidato más apropiado para el puesto.

Para reducir el margen del error, los profesionales de Recursos Humanos han optado por la adopción de otras herramientas durante el proceso de Selección de empleados, como dinámica de grupos, pruebas del perfil comportamental y psicológico, entrevistas colectivas, etc.

Pero por su complejidad, no siempre los procesos de reclutamiento y de selección de personal logran el éxito y en estos casos se contrata profesionales equivocados.

Cuando esto sucede, los costes son normalmente sentidos, pero prácticamente desconocidos para las compañías.

La investigación indica que el coste de un empleado que continua en la compañía después de su admisión puede ser mucho mayor de lo que se imagina.

Reyes presenta los resultados de una de estas investigaciones:

El departamento de trabajo en los E.E.U.U. indica que el 50% de los recién-empleados dejan sus empleos en los primeros seis meses. Basado en un sueldo de 50 mil dólares, para un candidato que no necesita moverse de la posición, un estudio realizado para la Sociedad para la Administración de RH muestra cuánto podríamos perder si nos equivocamos en el acto del contrato. (.) El presente resultado del relevamiento de datos arrojó que para un sueldo de 50 mil dólares anuales, con un coste de US\$ 79.000, 00 concurrente de un acto contractual incorrecto, presenta los siguientes factores de coste:

- inadecuación del nuevo empleado;
- ayuda dada por los colegas al nuevo empleado;
- disminución de la productividad del empleado que se está yendo;
- concentración y atención de los empleados en las tareas de la función del empleado que se está yendo;
- dejar la posición abierta adentro o tener sus funciones ejecutadas con carácter provisorio;
- proceso de dimisión del empleado y del acto del contrato de un nuevo colaborador para el departamento de RH;
 - reclutamiento (avisos en periódicos, impuestos cobrados por las agencias, etc.) y selección de los candidatos al departamento de RH;
 - proceso de orientación del nuevo empleado para el departamento operacional. (Reyes, 2003, p.16)

De acuerdo con Reyes:

Los datos relevados presentan que podemos llegar para un sueldo de 50 mil dólares anual, con un coste de US\$ 79.000, 00 concurrente de un acto incorrecto del contrato, presenta los siguientes factores de coste:

- inadecuación del nuevo empleado;
- ayuda dada para los colegas al nuevo empleado;
- disminución de la productividad del empleado que se está yendo;
- concentración y atención de los empleados en las tareas de la función del empleado que se está yendo;
- para dejar la posición abierta adentro o haciendo sus funciones ejecutada con carácter provisorio;
- proceso de la dimisión del empleado y del acto del contrato de un nuevo colaborador para el departamento de RH;
- reclutamiento (avisos en periódicos, impuestos pagados para las agencias, etc.) y selección de los candidatos al departamento de RH;
- proceso de orientación del nuevo empleado para el departamento operacional. (Reyes, 2003, p.16)

Son costes que no pueden ser ignorados por las compañías, después de todo, si éste va a producirse, su posición en el mercado y la capacidad competitiva pueden ser seriamente comprometidas a mediano y largo plazo.

En otra investigación, realizada por la empresa Right Management Consultants, publicada en el periódico Zero Hora (2005, p. 18), muestra que el cerca del 35% de los ejecutivos contratados por las grandes y medianas empresas termina despedido o renunciando en el plazo de un año y medio.

¿Qué pueden representar estos datos en el resultado final de las compañías? Algunos son realmente difíciles de medir.

Como se puede notar, el problema no es aislado. Algo frecuente es que, tarde o temprano, sucede en todas las organizaciones.

Para reducir estos costes, la compañía enfrenta un callejón sin salida: contar con personas correctas en los lugares correctos, para ello es necesario que se elijan candidatos adecuados.

Para esto, son necesarias inversiones en el acto de contrato, preparación y entrenamiento de las personas para ejecutar estas funciones, más allá de la inversión en estructura física, en un banco de datos de calidad y en tiempo para desarrollar las asociaciones con fuentes de buenos candidatos dignas de confianza.

Cuando la compañía realiza internamente los procesos del reclutamiento y de selección de las personas, son tareas de su departamento de Recursos Humanos: la definición del perfil ajustado para ocupar los puestos, la divulgación de las mismas, el acto de la recepción y selección de curriculum vitae, el uso y corrección de los tests, la realización de dinámicas, entrevistas colectivas e individuales, la elaboración de perfiles de los candidatos, la atención de los candidatos en caso de dudas, la elección del candidato para ocupar el puesto, el mantenimiento de un banco de datos siempre actualizado por escolaridad, formación, edad, remuneración y otras características, el desarrollo y consolidación de las sociedades

Si muchas inversiones tienen el objetivo de desarrollar a las personas, es importante invertir en personas adecuadas. Por lo tanto, es importante poseer un departamento que sea responsable del ejercicio eficiente de esta función.

Toda la inversión en personas, cuando está bien hecha, provoca los retornos garantizados a la compañía. Depende de cómo la ARH se ejercita dentro de la organización. El desafío está en cómo transformar a la ARH de un centro de gastos a un centro verdadero de beneficios para la compañía que sea capaz de proporcionar retornos fabulosos (Chiavenato, 1996, p. 03).

Para continuar siendo en si mismas ágiles, rápidas y competitivas, las compañías necesitan contestar otra pregunta: ¿la demanda o la estructura/porte de la compañía permite o justifica toda esta inversión?

Otras preguntas importantes a ser analizadas por las compañías, más allá de los costes implicados, son la calidad del trabajo y el tiempo demandados en estos esfuerzos por los profesionales dentro de la organización.

En cuanto a la calidad se entiende: ¿Es seleccionado el candidato más adecuado? ¿Su proceso de reclutamiento prospecta un número suficiente de candidatos a cada puesto?

En cuanto al tiempo: ¿cuántas personas están involucradas en el proceso? ¿Es necesario que todas las personas que llegan a estar hoy implicadas, continúen mañana? ¿Cuánto tiempo de estos profesionales se invierten en estas actividades? ¿Qué y cuánto deja cada uno de producir mientras está implicado en los procesos de reclutamiento y de selección?

El coste de oportunidad existe, éste es “el coste resultante de un alternativa a la cual se ha renunciado.” (Backer y Jacobsen, 1979, p. 26). En este caso, es el coste en tiempo que los empleados se dedican a conducir el proceso de selección y reclutamiento dejando de lado sus propias actividades dentro de la compañía.

Dependiendo de la contestación a la siguiente pregunta, se tomará uno u otro camino: ¿realizar ella misma todo el proceso de reclutamiento y de selección o a tercerizar este servicio?

La Tercerización de los Servicios

La tercerización se puede definir “como el proceso para el cual la compañía, que tiene como objetivo alcanzar mayor calidad, productividad y reducción de costes, pasa a terceros un servicio determinado o la producción determinado bien.” (HSM Management, 2004, p. 74).

Desde la década pasada, el concepto de tercerización viene pasando por un cambio. En algunos casos, pasó de ser una “tercerización tradicional” que tuvo como objetivo solamente cortar costes y era concerniente a un proceso periférico de la compañía (como los servicios de la limpieza o de la alimentación, por ejemplo, que no exigían las capacidades específicas del proveedor) a una “tercerización estratégica”, en la cual el objetivo era ganar la rapidez, la flexibilidad y la eficiencia (HSM Management, 2004, p.73).

Para obtener esto, se utiliza los servicios de otra compañía especializada en la función o el área a ser tercerizada.

Se pueden incluir en este caso de tercerización los procesos de reclutamiento y de selección.

La Tercerización de los procesos de Reclutamiento y de Selección de Personas

La tercerización de los procesos de reclutamiento y de selección de personas viene ganando espacio en las decisiones de la empresa.

De acuerdo con la literatura, esto se da debido al beneficio de la rapidez, de flexibilidad y de la eficiencia que puede ser alcanzado debido a las razones como:

1 - las compañías que dan este tipo de servicio están compuestas por profesionales que retienen el know how específico para desempeñar sus actividades, que resulta en una disminución en el proceso, como por ejemplo, la elección equivocada del candidato para ocupar un puesto definitivo;

2 - la concentración del tiempo y esfuerzos en una sola función o área, que es la de reclutamiento y de selección;

3 - normalmente, estas compañías retienen a una gran cantidad de candidatos en cada puesto;

4 - las compañías del reclutamiento y de selección se componen normalmente por un equipo multidisciplinario;

5 - las compañías que contratan estos servicios garantizan la imparcialidad y el impersonalidad del proceso;

6 - los costes de la realización de un proceso entero de reclutamiento y de selección tienden a reducirse;

7 - reducción de los encargos de trabajo;

8 - una mayor rapidez entre la definición del puesto y la ocupación del mismo;

9 - la reducción de tiempo invertido por la compañía en este proceso, interviniendo solamente en la elección de los candidatos finales.

En el artículo de la Revista HSM Management, la tercerización se ve de forma positiva, y discute que cuando esto sucede, la compañía comienza a explorar los activos de otra compañía en vez de construir desde ella misma, lo que reduce el riesgo financiero y asiste a la entrada de nuevos mercados debido al beneficio de la agilidad y de la rapidez. Con esto permanece apta para reaccionar inmediatamente a los cambios tecnológicos y mercadológicos futuros.

Estos activos pueden ser capacidades, conocimiento, redes de contacto, sociedades, información, seguridad, datos, entre otros.

Dependiendo de la necesidad o del foco del negocio, se construyen relaciones de tercerización entre las compañías.

En el caso de la tercerización de los procesos del reclutamiento y de selección de personas, los activos pueden incluir las redes del contacto, las sociedades, la información, el conocimiento, el secreto, el banco de datos, la rapidez, el know how y las capacidades específicas en la función.

En las compañías que tercerizan estas actividades con otras especializadas, sus ejecutivos teóricamente dedican poca horas al proceso, por lo tanto, solamente se hacen responsable por la definición del puesto y del perfil ajustados según la función, y en el final del proceso, por las entrevistas de los candidatos convenientes para asumir tal función y elección final.

MATERIALES Y LOS MÉTODOS

Para poner en práctica este estudio fueron desarrollados cuestionarios cuanti-cualitativos contestados por veintiún compañías de diversos portes y de sectores diversos que actúan en la región de las Misiones (RS - Brasil).

Las respuestas fueron obtenidas mediante una entrevista personal con los responsables del sector de Recursos Humanos de las compañías o por personas designadas para este fin, o los cuestionarios fueron enviados vía e-mail, previa explicación a las personas que irían a contestarlos.

La identificación de la compañía era opcional, siendo que doce de ellas habían sido identificados.

El cuestionario contenía 54 preguntas, cuyas respuestas dividieron a las compañías en tres grupos distintos: las que no tercerizan nunca sus actividades de reclutamiento y selección de personas, las que siempre tercerizan las mismas actividades, y el grupo de las compañías que a veces tercerizan.

Para calcular el coste de un acto del contrato equivocado, primero fueron calculados los costes totales de un proceso del reclutamiento y selección para cubrir un puesto.

Después de esto fue posible seleccionar y considerar los siguientes datos: la remuneración media mensual de los profesionales, el tiempo medio invertido por los profesionales en las actividades de reclutamiento y selección, el tiempo necesario para entrenar a un nuevo empleado y la inversión media en el entrenamiento de nuevos empleados.

Para estos cálculos también fue considerado el encuadre fiscal, si se trataba de lucro real o presunto, o simple, para cálculo de los encargos.

RESULTADOS

Empresas que nunca tercerizan las actividades de reclutamiento y selección:

No Terceriza	Simples	Dólares/Presum.
Coste Contratación	U\$ 686,35	U\$ 807,02
Media sueldo	U\$ 502,79	U\$ 502,79
Valor/día	U\$ 21,62	U\$ 26,82
Tiempo Entrenam.	45 días	45 días
Entrenamiento	U\$ 83,80	U\$ 83,80
Total	U\$ 1.743,05	U\$ 2.097,72

Cuadro 1: Coste medio de una contratación equivocada
Fuente: Elaboración propia

Empresas que siempre tercerizan las actividades de reclutamiento y selección:

Terceriza	Simples	Dólares/Presum.
Coste Contratación	U\$ 244,50	U\$ 279,45
Media sueldo	U\$ 502,79	U\$ 502,79
Valor/día	R\$ 21,62	U\$ 26,81
Tiempo Entrenam.	45 días	45 días
Entrenamiento	U\$ 279,33	U\$ 279,33
Total	U\$ 1.496,73	U\$ 1.765,23

Cuadro 2: Coste medio de una contratación equivocada
Fuente: Elaboración propia

Empresas que a veces tercerizan las actividades de reclutamiento y selección:

Cuando terceriza	Simples	Dólares/Presum.
Coste Contratación	U\$ 221,88	U\$ 251,83
Media sueldo	U\$ 1.089,38	U\$ 1.089,38
Valor/día	U\$ 46,84	U\$ 58,10
Tiempo Entrenam.	37,5 días	37,5 días
Entrenamiento	U\$ 111,73	U\$ 111,73
Total	U\$ 2.090,11	U\$ 2.542,31

Cuadro 3: Coste medio de una contratación equivocada, cuando tercerizan
Fuente: Elaboración propia

Cuando no terceriza	Simples	L.Real/Presum.
Coste Contratación	U\$ 813,12	U\$ 985,26
Media sueldo.	U\$ 1.089,38	U\$ 1.089,38
Valor/día	U\$ 46,84	U\$ 58,10
Tiempo Entrenam.	37,5 días	37,5 días
Entrenamiento	U\$ 111,73	U\$ 111,73
Total	U\$ 2.681,35	U\$ 3.275,74

Cuadro 4: Coste medio de una contratación equivocada, cuando no tercerizan

Fuente: Elaboración propia

Estos valores pasados habían resultado más elevados que los que obtuvieron los dos grupos anteriores, debido al hecho de que la remuneración media en las compañías que pertenecen a este grupo son también más altos.

En los cálculos no habían sido llevados en consideración:

- 1 – El Coste de Oportunidad;
- 2 - Cuánto deja de producir el nuevo empleado mientras está aprendiendo su función o siendo entrenado;
- 3 - El coste de los errores cometidos mientras el nuevo empleado todavía no domina su función;
- 4 - La ayuda dada por otros colegas al nuevo empleado;
- 5 - La concentración y la atención de los empleados en las tareas de la función del empleado que fue erróneamente contratado;
- 6 - El coste para dejar la posición abierta o ejecutar sus funciones con carácter provisorio; y otros costes referentes a la admisión y a la dimisión de empleados.

Nótese que el coste final de un acto de contrato equivocado en las compañías de la muestra es influenciado principalmente por los costes totales de cubrir un puesto. Cuando el proceso es realizado por una compañía tercerizada, el tiempo invertido por los profesionales de la compañía se reduce, y de esta manera también disminuyen los costes.

CONCLUSIÓN

Se sabe que es necesario para las organizaciones invertir en calidad, reducir costes, ganar velocidad, innovar, conquistar nuevos mercados, conocer y fidelizar el cliente, y al final profesionalizarse.

Si el medio más eficaz para obtener esto es a través de la gente, el esfuerzo de colocar a la persona adecuada en el lugar adecuado, sí lo justifica.

Para que esto suceda, son necesarias inversiones, sea en estructura física o intelectual. Pero muchas compañías, por no conocer los costes de sus procesos, toman decisiones equivocadas en relación a esas inversiones, y también en relación a las tercerizaciones.

Como el porte de la mayoría de las compañías de la muestra no justifica la creación de un departamento de Recursos Humanos, y con la intención de reducir (o no elevar costes), realizan ellas mismas los procesos de reclutamiento y selección de personas, confiando solamente en la intuición, en lugar de profesionalizar estas actividades. Esta carencia de criterios es uno de los factores que pueden aumentar la probabilidad de contrataciones equivocadas.

Las contrataciones equivocadas, más allá de causar costes mucho más altos de lo que se imagina, daña la imagen y al clima organizacional de la compañía.

La investigación muestra que existen ventajas en la tercerización, por lo tanto una compañía especializada en reclutamiento y selección puede no sólo contribuir en la reducción del tiempo invertido para el contratista en este proceso, sino también en la elección más acertada de los candidatos.

Por otra parte, la investigación muestra que aún cuando la contratación resulte equivocada, es ventajosa financieramente para las compañías de la muestra tercerizar las actividades de reclutamiento y selección de personas, por lo tanto, los costes totales son menores en este caso.

Otra constatación: como los procesos de reclutamiento y selección de las compañías de la muestra aún se basan puramente en la intuición, no reflejan lo hallado en la literatura y en las grandes compañías, lo que no contribuye con la creación y la sustentación de organizaciones competitivas.

Y una región desarrollada depende del desarrollo de las compañías que actúan en ella. No obstante, la identificación y medición de los recursos de cualquier actividad de la organización son de importancia extrema, pues cuando son debidamente identificadas pueden ser mensurados y administrados; así que la tercerización es una opción que se considerará en este caso.

BIBLIOGRAFÍA

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. "Administração de Recursos Humanos". V. 1. 2 ed. São Paulo: Pioneira, (1997).

CHIAVENATO, Idalberto. "Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro". São Paulo: Makron Books, (1996).

LODI, João Bosco. "Recrutamento de Pessoal". 6 ed. São Paulo: Pioneira, (1992).

PILAU, Daniele R. "A Terceirização dos serviços de Recrutamento e Seleção de Pessoas em empresas da região das Missões". Monografia Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. URI Campus Santo Ângelo, (2005).

REIS, Valéria dos. "A Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais – Coleção RH". ABRH Nacional. São Paulo: Qualitymark, (2003).

ZERO HORA. Porto Alegre: p. 18, 24/05/2005.