

**COMPARATIVO DE COSTES MEDIANOS INHERENTES AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS 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

RESUMEN

Historicamente, mensurar los resultados de sus acciones desafía los profesionales de RH, por la exigencia creciente de eficiencia de las empresas. Para eso, fue adoptada la práctica de Tercerización. Este estudio objetivó mensurar los costes medianos de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personas para rellenar una vacancia de 21 empresas de la región de las Misiones (RS), y analizar la posible ventaja de tercerizar estas actividades como forma de reducir costes. La muestra fue sometida a cuestionario cuanti-calificativo sobre la conducción de esos procesos, divididas en tres grupos: el de las que tercerizan, el de las que a veces tercerizan y el de las que nunca tercerizan las actividades de Reclutamientos y Selección. Los resultados muestran que para las empresas que siempre o por veces tercerizan, resulta siendo ventajosa financieramente esta práctica, pues cuando esto ocurre, la reducción de los costes del proceso llega a 73%. Además de eso, el percentual de los profesionales que permanecen en las empresas por un tiempo mayor que doce meses es más elevado cuando el proceso ocurre por medio de tercerización, enseñando que la Tercerización de esos procesos

puede ser una herramienta en la búsqueda máxima de las empresas: alta calidad con reducción de costes.

PALABRAS CLAVES: Terceirización, Costes, Reclutamiento y Selección de Personas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que desean permanecer en el mercado, o cuidan bien de sus recursos, sean humanos o financieros, o no podrán hacer frente a dificultades en este medio. En este contexto, la Administración Moderna (y por consecuencia la Administración de Recursos Humanos) camina con pasos amplios. Sin embargo, el pensamiento de la vieja (pero no tan longínqua) Administración de Recursos

Humanos observó:

La gente parece componer exclusivamente la oscilación de la compañía, nunca una cuenta del activo y sí, primordialmente, la parte relacionada con gastos, que es una desventaja competitiva verdadera para la compañía. A propósito, una mentalidad dirigida hacia la Contabilidad de RH no existe. Tener gente es simplemente tener gastos. Cuando también no se incluyen los problemas legales, trabajistas y sindicales etc. de tener gente (Chiavenato, I., 1996, p. 3).

Los encargados veían a la gente con indiferencia, descuido y, de esta manera, como un “mal necesario”. Eso es: no se invirtió en la gente; éstos eran solamente gastos.

Pero con la rapidez con que todo sucede en el mundo, donde están los productos, la tecnología, los costes y los beneficios cada vez más parecidos, se percibió que el hecho de que lo que puede hacer la diferencia son las personas. Y por lo tanto, muchas atenciones en la administración se están volviendo hacia ellos. Los conceptos habían sido revistos y las

prácticas habían sido modificadas. La gente había pasado a ser vista como activo, algo que se debe manejar con cuidado, atención y profesionalismo; las inversiones pasaron a ser hechas.

No obstante, existe un desafío que continúa inquietando al departamento de Recursos Humanos: mensurar sus resultados para justificar (o no) inversiones.

La Administración de Recursos Humanos está llena de riesgos no-controlados o no-controlables. La buena parte del ambiente operacional de la Administración de Recursos Humanos se constituye de aspectos abstractos y conceptuales de difícil diagnosis y de difícil mensuración (Chiavenato, I., 1996, p. 29).

El estudio pretende contemplar, dentro del universo de la Administración de Recursos Humanos, el conocimiento y la mensuración de los costes medios inherentes al proceso de Reclutamiento y Selección de Personas en veintiuna compañías de la región de las Misiones, buscando compararlas cuando éstos son conducidos por la compañía propia y cuando son tercerizados por las compañías especializadas, seleccionando si tiene reducción de costes u otras consecuencias con esta práctica.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las compañías se constituyen básicamente de la inteligencia, algo que solamente la gente posee. Manejar inteligencia es extremadamente más barato que manejar la empresa exclusivamente con la fuerza del capital, pero la fuerza del capital depende de la fuerza humana. De tal manera, manejar la gente viene antes, durante y después de la administración del capital o de la administración de cualquier otro recurso de la empresa como las máquinas, el equipo, las instalaciones, los clientes, etc (Chiavenato, I., 1996, p. 21).

Pero no siempre fue así. Antes, los temas relacionados a la gente fueron tratados en el Departamento de Personal, éste tenía como sus atribuciones principales tomar el cuidado de la hoja del pago, horas extras, de los documentos de los empleados para la admisión y el despido, jubilaciones, faltas, etc. Era un departamento frío, departamento aislado, casi sin la

interacción con otros departamentos, y con un papel secundario y burocrático en las organizaciones.

Continúan hoy existiendo estas funciones, pues son necesarias. Sin embargo, la atribución principal del Departamento de los Recursos Humanos hoy es otra. Comenzando por el nombre, Administración de Recursos Humanos, ejerce hoy la función primordial y estratégica dentro de las empresas.

Pero, como las demás funciones internas de las compañías, sufrió y continúa sufriendo las modificaciones constantes para ajustarse mejor a los requisitos de los mercados donde actúa.

La Administración de Recursos Humanos engloba hoy, entre otras funciones, la administración de puestos y de sueldos, investigación del clima y de la cultura organizacional, investigación de la satisfacción interna, las campañas de motivación para el trabajo, las evaluaciones de desempeño, el Coaching, gestión por capacidad, entrenamiento, reclutamiento y selección entre otros.

La modernización del área requiere necesariamente la adopción de un sistema integrado de medidas como implantación de una administración participativa, del desarrollo de una cultura eminentemente democrática de la empresa, del énfasis en la calidad total, de una estructura organizacional enjuta y flexible, de la descentralización de las decisiones y acciones, tercerización, benchmarking y de cosas así (Chiavenato, I., 1996, p. 65).

Pero para llegar a tener una organización enjuta, flexible, participativa y con énfasis en la calidad, la compañía necesita contar en la gente capaz para promover y para crear esta realidad. Por lo tanto, el proceso del Reclutamiento y Selección en las compañías debe ajustarse a estos requisitos y proveer la gente correcta. Esto quiere decir: el profesional correcto en el lugar correcto de acuerdo con su potencial y perfil para la función que debe ser por él ejecutada en el presente y el futuro. Además de un plan de remuneración compatible con las necesidades de los empleados, buenas condiciones de trabajo, la cultura que cuide las personas y que proporcione una sensación de aceptación y de credibilidad, desafíos en la

medida, posibilidad de desarrollo tanto profesional como personal, reconocimiento por acciones positivas realizadas, entre otras políticas de incentivo y valoración del ser humano.

Sin embargo, todo comienza con la admisión de la gente correcta. Por lo tanto la importancia de tener un proceso de Reclutamiento y Selección eficiente.

EL PROCESO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS

El Reclutamiento y Selección de personas hacen parte del proceso de provisión del RH.

El proceso de provisión del RH:

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

A partir del momento donde se abre una vacante, se inicia el proceso del Reclutamiento de candidatos para ocuparla.

El Reclutamiento es el proceso del sistema de Recursos Humanos que objetiva atraer el mayor número posible de candidatos a satisfacer las posiciones ofrecidas por la compañía (Carvalho y Nascimento, 1997, p. 114). El Reclutamiento puede ser interno, cuando son prospectados dentro de la compañía, los profesionales para ocupar el puesto. Es una forma para hacer posible la dislocación en la organización de la gente que tiene este objetivo, muchas veces de conseguir el incremento en su remuneración. Esta práctica se ve normalmente positiva entre profesionales de Recursos Humanos, una vez que la gente siente que puede crecer dentro de la compañía, y no se siente cómoda en sus funciones y las capacidades que ella posee. Otras ventajas son: proximidad del candidato con respecto a la

compañía, economía en el proceso, rapidez en satisfacer el relleno del puesto, conocimiento previo del candidato.

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

Lodi (1992, p. 20), lo que provee la materia prima de donde salen buenos candidatos es el Reclutamiento. Por lo tanto debe ser hecho de manera planeada, concienzuda y con criterios bien definidos.

Después de realizada de forma satisfactoria esta etapa, inicia el proceso de la elección.

De acuerdo con Carvalho y Nascimento (1997, p. 114) la Selección es la opción, entre los candidatos, de aquellos más aptos para la ejecución del trabajo determinado, clasificándolos según el grado de aptitud de cada uno.

Antes, el foco del proceso selectivo apuntó a candidatos con sus capacidades e impulso competitivo. Ahora, están eligiendo a los candidatos por sus capacidades, por su personalidad, carácter, valores sociales y sencillez en las relaciones interpersonales y grupales. El objetivo más grande 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 básico en los procesos de provisión RH (Chiavenato, I., 1996, p. 92).

Hubo una gran evolución en el concepto del Reclutamiento y de la Selección. Hoy, muchas organizaciones están percibiendo que el profesional óptimo puede ser aquél que no estudió en la mejor universidad y/o no posee la mayor experiencia en la función, pero sí aquel que se identifica con la cultura de la compañía, no tiene perfil ajustado según la función que irá a ejercer, pero si facilidad en la relación, buen carácter, la capacidad y la flexibilidad de trabajar en equipo, habilidades entre otras indispensables pero de difícil identificación cuando se analiza solamente el curriculum vitae.

A esta altura es posible notar que la selección es algo mucho más complejo y exige mucho más de los profesionales de recursos humanos de lo que se imaginaba. Un análisis simple del curriculum vitae y de una entrevista puede convertirse en una decisión equivocada, no proveyendo muchas pistas de quién es el candidato más acorde al puesto.

Entonces, para reducir la margen de error y tener signos más dignos de confianza en la selección de los mejores candidatos, los profesionales de Recursos Humanos optaron, por la adopción de otras herramientas durante el proceso.

LAS HERRAMIENTAS USADAS EN LOS PROCESOS DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS

De acuerdo con Carvalho y Nascimento (1977) los tipos usados de herramientas en la Selección de la gente son: de conocimientos comunes y específicos (escritas, orales y prácticas), psicológicas, de las aptitudes (mental, mecánico, psicomotoras, visuales), de la personalidad, de grafología, de entrevistas y de dinámicas de grupo; todo dependiendo de la función que se ejercerá.

Las pruebas de conocimiento generales y específicas son un complemento del curriculum vitae, donde se ratifica que el candidato realmente tiene el conocimiento que declara poseer. Pueden ser escritas, orales o prácticas. La prueba psicológica es esencialmente una medida objetiva y una medida estandarizada de una muestra del comportamiento (Anastasi y Urbina, 2000, p. 18).

Las pruebas de aptitud miden la disposición natural del individuo dirigida hacia una actividad determinada, que existe independiente del aprendizaje y el entrenamiento, siendo, por lo tanto, una manifestación individual natural; pudiendo ser desarrollada por el

entrenamiento, conforme Carvalho y Nascimento (1997, p. 126). Existen algunas pruebas de aptitudes, entre ellas: mentales, mecánicas, psicomotoras y visuales.

Las pruebas de la personalidad son instrumentos para mensuración de características emocionales, motivacionales, características interpersonales y de actitud, distinto de las capacidades. (Anastasi y Urbina, 2000, p. 291). Se mencionan generalmente a las medidas de características como estados emocionales, relaciones interpersonales, la motivación, intereses y actitudes.

La Grafología viene siendo utilizada en una escala mayor en el Brasil, para la selección de los candidatos que van a ocupar las posiciones confiables en los escalones más altos de la organización (Carvalho y Nascimento, 1997, p. 136). Es un instrumento científico que analiza aspectos como inteligencia, sociabilidad, la direrazgo, la comunicación, emociones y confiabilidad del candidato. De acuerdo con Freire (2005), la análisis grafológico puede contribuir para el diagnostico y la prevención en los casos de los profesionales deshonestos, tantos los que son ya empleados como aquellos que pretenden serlo, y trayendo los beneficios tangibles e intangibles para las organizaciones.

Las entrevistas son fuentes de la confirmación (o no) del perfil detectado en las pruebas. También son utilizadas para evacuar dudas eventuales referentes al plan de estudios, acerca del curriculum vitae y las experiencias del candidato, para observar como éste se siente delante de una situación de presión, realizar preguntas específicas sobre él mismo, investigar su pasado personal y profesional, los hábitos, creencia, hobbies, relaciones, actitudes frente los desafíos y las dificultades, las contribuciones en otras compañías, las preferencias, las perspectivas de futuro, las pretensiones de sueldos, etc. Una entrevista de selección no es una “charla simple”; por lo tanto, el entrevistador debe estudiar todos los datos del candidato y de la información relevada sobre él y planear anticipadamente la entrevista para saber exactamente el objetivo del mismo. Por lo tanto, él debe ir preparado, y por lo tanto, él debe recibir el entrenamiento.

En procesos de selección, las dinámicas de grupo también son muy utilizadas. En estos procesos, los candidatos son reunidos para vivir profundamente una situación ficticia, donde se simula el ambiente donde los mismos serán introducidos si son contratados para el puesto. Estimulan a los candidatos con tareas, actividades y desafíos diversos, donde se observan todas sus reacciones.

Las dinámicas tienen por objetivo identificar la presencia (o no), en los candidatos, de los comportamientos y de las características que son importantes para el buen funcionamiento de la función para la cual están concurrendo.

Otros objetivos de las dinámicas en el proceso de selección es confirmar el perfil identificado en las pruebas, para observar como los candidatos reaccionan bajo situaciones de evaluación y de presión y para prever las reacciones potenciales.

El efecto de la administración participativa comenzó a sentirse rápidamente: el uso de la dinámica de grupo, las pruebas situacionales, los juegos y la simulación en los procesos de la selección (Chiavenato, I., 1996, p. 100 y 101).

Las etapas del Reclutamiento y de la Selección se pueden llevar a través de la compañía propia, con su departamento de Recursos Humanos o por personas entrenadas para esto, o bien, por las compañías especializadas; en este último caso, el Reclutamiento y/o la Selección son tercerizados.

TERCERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Cuanto más cosas usted desea ser más puede usted perder la concentración, y más difícil será distinguir su producto. (Rivkin y Trout, 2000, p. 185). Para distinguir el producto, tiene que dedicar concentración, recursos y tiempo. Éste, un recurso cada vez más escaso,

por lo tanto se estima que en los últimos cinco años fue creado más conocimiento del qué fue creado en los últimos cincuenta años.

Clientes, accionistas, el mercado propio, exigen velocidad en la demanda, en la información, las innovaciones, en los procesos decisorios, en el retorno de sus inversiones, la reacción a la competencia, etc. Y son intolerantes con las pérdidas por la mala utilización del tiempo. ¿Cómo adaptarse a esto?

Para ello, las compañías adoptaron nuevas formas de hacer las cosas. La Tercerización es una de ellas.

El umbral de lo que es entendido hoy por tercerización ocurrió con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, cuando, en los Estados Unidos de Norteamérica, las compañías responsables de la fabricación del material guerrero habían comenzado a delegar a otras compañías cierto tipo de actividades de ayuda a la producción de armamentos, reservando para sí mismo lo esencial. Este proceso continuó siendo aplicado a través de la guerra, teniendo, más adelante, su consolidación como nueva técnica administrativa. [...] En el Brasil, esta técnica pasó a ser difundida en 1950, cuando se establecieron los primeros montadores de automóviles, siendo conocido el acto del contrato de servicios de terceros cuya función, en el medio empresarial, era, solamente, de la reducción de costes. [...] Con el fin del ciclo industrial en la década de 70, vino el período llamado el ciclo post-industrial, donde habían aparecido los nuevos conceptos de la empresa, y hasta de vida, que se puede resumir en las palabras siguientes: inteligencia, visión, polivalencia, reciclaje, flexibilidad y tecnología (Cavalcante, 1996, p. 70).

Con la creación de los mercados de libre comercio y estimulado por la crisis económica y bajo afluencia de los nuevos conceptos de empresa practicados, el viejo acto del contrato de servicios de terceros pasó a ser un proceso de perfeccionamiento, dejando de ser solamente una forma de reducción de costes, pero también, y, sobre todo, una técnica que tiene como objetivo a la calidad, a la eficacia, a la especialización, a la eficiencia y a la productividad, que en el Brasil, pasó a ser llamado tercerización, el fenómeno que viene siendo aplicado en escala considerable de la economía.

Conforme la revista HSM Management (2004, p.75):

Tercerización (en inglés, outsourcing, es formado por las palabras out y source - es decir, fuente externa) es el abordaje de la gestión que permite delegar a un agente externo la responsabilidad operacional de los procesos o de los servicios llevados hasta entonces a través de la compañía. Dos de las razones principales

que conducen a compañías a la opción para el tercerización son la racionalización de los costes y reorganización de la producción. Cuando son tercerizados, las compañías pueden concentrar sus esfuerzos en su negocio principal, las metas de medio y de largo plazo y en la diversificación de ocasiones.

Chiavenato (1996, p. 17) observa que la tercerización ha sido un esfuerzo de la dirección por utilizar intensivamente recursos externos, puesto que lo tercerizado pasa a ser ejecutado por otras compañías o entidades especializadas y bien preparadas para hacerlo.

La regla no es hacer todo, pero distinguir sí entre lo que quisiera hacer y que es necesario hacer (Rivkin y Trout, 2000, p. 187). Si la compañía tiene este discernimiento, acaba identificando los procesos y/o los servicios que son importantes que la compañía tenga (y/o preste), pero no son importantes que ella los haga. O bien, qué no tiene condiciones financieras para realizarlos con sus recursos humanos propios. Identifica los puntos que no generan una ventaja competitiva. Terceriza estos procesos y/o servicios para no perder el foco y mantener la competitividad.

La tercerización se ha visto como algo positivo, por lo tanto cuando sucede, la compañía comienza a explotar los activos de una otra compañía en vez de consumir los de ella, lo que causa la reducción del riesgo financiero; asiste a la entrada en nuevos mercados debido al beneficio, a la rapidez y la agilidad y en este permanece apta a reaccionar inmediatamente a los cambios tecnológicos y mercadológicos futuros. Estos activos pueden ser capacidades, conocimientos, redes de contacto, sociedades, informaciones, seguridad, datos, entre otros. Dependiendo de la necesidad o del foco del negocio, son construidas las relaciones de tercerización entre las compañías.

LA TERCERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y DE LA SELECCIÓN

En el caso de tercerización de los procesos de Reclutamiento y de Selección de Personas, los activos pueden incluir las redes de contacto, de las informaciones, del conocimiento, del secreto, de la base de datos, de los conocimientos técnicos y de las capacidades específicas en la función.

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

La Tercerización de los procesos de Reclutamiento y Selección puede ser incluida en este caso.

Estos criterios del beneficio de rapidez, de la flexibilidad y de la eficiencia pueden ser alcanzados debido a las razones siguientes: las compañías que dan este tipo de servicio son compuestas por profesionales que retienen este know how específico, lo que da lugar a la reducción de imperfecciones en el proceso, por ejemplo, elección equivocada del candidato para ocupar el puesto definitivo; hay concentración del tiempo y los esfuerzos en una función o área sola, que es la del Reclutamiento y Selección; normalmente, estas compañías retienen a una gran cantidad de candidatos para cada puesto; las compañías de Reclutamiento y Selección se componen normalmente de un equipo multidisciplinar; las compañías que ofrecen estos servicios garantizan la imparcialidad y la impersonalidad del proceso; los costes de se realiza un proceso entero de Reclutamiento y Selección tienden a reducirse; reducción de tiempo invertido por la empresa en este proceso; interviniendo solamente en la elección de los candidatos finales.

Para las pequeñas y/o las micro compañías, por ejemplo, puede ser equivalente a tener o no un departamento de Recursos Humanos que genere resultado.

Cidália Martins, directora de Arion Recursos Humanos - Consultoría que da servicios tercerizados en el área - evalúa:

La gran compañía tiene un departamento de RH que ayuda a los líderes para motivar a su subordinado, crea las campañas que estimulan el ocio y la integración de la gente, ofrece ayuda social, promueve la comunicación interna, entrena, selecciona y evalúa el funcionamiento de los empleados. En una compañía pequeña, el dueño acaba realizando todo solo, sin la orientación o el conocimiento necesario. Con esto, acaba desgastándose con estas cuestiones y el resultado no es siempre positivo (Bispo, 2005).

Según ella, tercerizar el departamento de RH puede ser una solución excelente para la micro y los empresarios pequeños, puesto que la inversión es baja, si está comparado con los resultados que se alcanzan normalmente. De la misma forma, para las micros y las compañías pequeñas, la tercerización de los procesos de Reclutamiento y Selección también son importantes de modo que las mismas tengan acceso al área de RH.

Estas organizaciones necesitan este recurso, de la misma forma de que necesitan un planeamiento financiero, recursos tecnológicos y una buena divulgación de su trabajo. Ningunas de estas preguntas son menos importantes. Todos forman la base para la evolución de un negocio (Bispo, 2005).

Existe un aumento del número de los centros urbanos que trabajan como compañías especializadas en Recursos Humanos y más específicamente en el Reclutamiento y la Selección, que buscan contestar lo más rápidamente posible las necesidades de los profesionales de las compañías que las contratan y se dedican a alistar y a seleccionar a candidatos de todos los niveles, desde períodos del entrenamiento, de empleos ocasionales, hasta ejecutivos.

El proceso del Reclutamiento y de Selección de Personas, cuando es tercerizado, no sufre grandes alteraciones si se lo compara al proceso realizado internamente. Lo que cambia es el cuanto se involucra la compañía, por lo tanto cuando es tercerizado la compañía participa de la definición del puesto, de la identificación del perfil necesario (muchas veces en conjunto con la compañía que realizará el servicio) y de las entrevistas con los candidatos finalistas del proceso. Esto hace que los profesionales de la compañía prestadora del servicio

puedan concentrarse en las actividades que generan, de hecho, ventaja competitiva, de participación solamente en las etapas finales del proceso selectivo.

Según la opinión de Chiavenato (1996) Hewlett-Packard americano tiene un proceso excelente de la elección del personal, donde, para la posición de la gerencia, por ejemplo, el director del área a la que pertenece el puesto que se llenará dedica por lo menos una hora para cada uno de los candidatos finales. Si este profesional se entrevistara con exactamente la mayoría de los candidatos (y no sólo los finales), perdería mucho de su tiempo con los candidatos que no caben en el puesto. Éste es un coste innecesario que la compañía tiene.

Para Carvalho y Nascimento (1997), las ventajas principales de tercerizar estos servicios son: toda la atención y la selección de los candidatos es responsabilidad de la compañía contratada, evitando este trabajo de parte de la empresa y conservando el secreto, que, muchas veces, llega a ser importante; la rapidez, cuando la compañía dispone de un buen listado de candidatos en potencial; tiene muchos candidatos que, en lugar de mirar un infinito de compañías, para una opción más segura, prefiere recurrir solamente a una compañía.

Según la Revista HSM Management (2004, p. 90):

Qué más avanza [...] no son los números o el tamaño de los acuerdos entre las compañías, es la naturaleza de ellas. Aunque algunos ejecutivos todavía utilizan la tercerización como instrumento grueso para descargar las actividades no importantes y para reducir costes, otros han adoptado un abordaje mucho más sofisticado. [...] De las 26 compañías oídas en el estudio de Accenture, el 65% están implicadas en relaciones de contribución con los socios de tercerización para crear las operaciones de ayuda del alto rendimiento que las guardan actualizado con las mejores prácticas del sector. [...] Con esto, las ventajas de la tercerización se multiplican. Compañías que utilizan la tercerización en promedio obtienen completamente reducciones del coste de la orden de 50% - en comparación con el 20% en la década de 1990. Y estas organizaciones todavía consiguen acceso a las nuevas capacitaciones. Mejoran sus niveles del servicio y aumentan su capacidad de contestar a las transformaciones constantes del mercado.

Todavía conforme la revista HSM Management (2003, p. 116):

Las estrategias del crecimiento convencional cuestan muy caras y reducen lucros. Cuestan porque la compañía tiene que invertir en activos nuevos, ya

sea que los construya desde cero (el llamado “crecimiento orgánico”), o ya sea que adquiera activos existentes en el mercado. Reducen beneficios porque los bordes del beneficio se deben reducir por un cierto tiempo para pagar la inversión. No es de sorprender, por lo tanto, que llegue el “crecimiento del apalancado” - donde se utiliza el activo de un tercero - ganando medidas del mundo de la fuerza. [...]) Para crecer de forma orgánica, construye el activo. Para crecer por medio de adquisiciones, usted los adquiere. En los dos casos, usted será dueño de estos activos. [...] La necesidad para poseer los activos propios - sean físicos, por ejemplo, fábricas y máquinas, o cosas intangibles, como la información y capacidades - es exactamente lo que se convierte en las estrategias tradicionales tan aventuradas del crecimiento, con la gran probabilidad de la reducción de los bordes del beneficio, por lo menos inicialmente. [...] Sin embargo, existe otro tipo de estrategia de crecimiento, que implica substancialmente poco riesgo y tiene potencial para un avance inmediato y sostenible, tanto en lo referente a ventas como en cuanto a la producción. Esta estrategia [...] comienza con la percepción de eso no es siempre necesario poseer los activos para expandirse.

La tercerización demostrado ser una opción que contempla todos estos puntos y pasa ha ser adoptada.

Es una modalidad de la relación comercial que representa un cambio significativo en la conducción de las relaciones entre las compañías, caracterizándose por tres aspectos básicos: tiene la sociedad como condición, la calidad como garantía y el cambio como oportunidad; las compañías de cualquier porte pueden ser beneficiadas.

Como Alvarez (1996), en las grandes compañías, por ejemplo, los problemas que se reducen normalmente con la adopción de esta práctica son:

1 - Carencia de la visión global resultante de la departamentalización: la tercerización puede contribuir para la difusión de la visión global de los negocios, la compañía contratada es casi siempre una pequeña empresa. En la medida en que un departamento es tercerizado, se aumentará la probabilidad de la existencia de un número más grande de gente comprometida al funcionamiento de este segmento productivo;

2 – Insatisfacción de sus buenos profesionales: algunas de las insatisfacciones grandes se relacionan con la poca calidad de la vida en las grandes organizaciones. La tercerización puede contribuir a la minimización de esta pérdida. La gran compañía puede optar por el pasaje de ciertas atribuciones internas o las áreas enteras para los buenos profesionales, qué puede ayudarles a conquistar la calidad de vida;

3 - Insatisfacción en cuanto a la poca participación en las decisiones: en las grandes compañías, muchas veces esto es un problema serio. En un proceso de tercerización, la compañía contratada normalmente es de menor porte, puede propiciar una participación más grande de todos los implicados y, mejorar el grado de satisfacción de los mismos;

4 - Insatisfacción con respecto a la remuneración: la gran compañía que terceriza servicios tiende a reducir costes, incluso con la reducción del número de empleados. Con esto, la economía conseguida con la tercerización puede ser distribuida entre aquellos que continúan en la compañía;

5 - Costes fijos levantados: en la medida que las compañías crecen, pueden perder el control en sus costes fijos, comenzando a tenerlos muy elevados. Con la tercerización de algunos servicios, los costes fijos se transforman en variables;

6 - Necesidad de nuevas inversiones: con la competencia cada vez fuerte, nuevas y más altas inversiones son necesarias con impuestos ni siempre tan atractivos. Con la tercerización, las compañías pueden invertir en las áreas que realmente tienen retorno;

7 - Grandes inversiones en T&D (Entrenamiento y Desarrollo): uno no cuenta con que la tercerización invierta el cuadro de grandes inversiones en T&D, pero al paso que permite la reducción selectiva del número de gente en la gran compañía, facilita la implementación de los programas intensivos para el resto;

8 - Coste elevado de las dimisiones: cuánto más grande es la especialización de los empleados, mayor tiende que ser el sueldo pagado y por lo tanto más grande será la indemnización en caso de la dimisión. Cuando se terceriza un servicio, los empleados son de la compañía que realiza el mismo, por lo tanto no tiene costes para el contratista en caso de dimisión;

9 - Demanda por la calidad: en una gran compañía, es tarea gigantesca instituir un proceso de calidad. Requiere, sobretodo, inversiones pesadas. Con la tercerización la tarea tiende a ser menos ardua para disminuir los escalones y el número de departamentos, y el

tiempo necesario para emprenderla tiende a ser menor. Y en el caso de la compañía tercerizada, ella misma hará esta inversión en sus empleados que den el servicio para esta gran compañía.

Para el CRC-SP (1995, p. 116):

Si el proceso de tercerizar determinada actividad fuera debidamente planeado, la tendencia es alcanzar buenos resultados, tales como desarrollo de productos nuevos, reducción de los riesgos de la obsolescencia del equipo, transferencia del conocimiento productivo y administrativo, proceso de una decisión más ágil y más flexible y de muchos otros.

Se percibe que la tercerización es algo que puede traer ventajas innumerables a las organizaciones cuando está adoptado con criterios y objetivos claros. Beneficio, ése es normalmente el primer factor que se pondera, es solamente uno de los criterios a ser analizado en la decisión de si tercerizar o no un servicio. Sean las compañías, grandes, medias o pequeñas, ellas deben mantener la necesidad de foco a largo plazo, analizando escenas futuras posibles para tomar sus decisiones de la inversión.

Pocos ejecutivos no hacen caso de la rapidez de las presiones competitivas que están intensificándose en estos últimos años. Las estrategias para conquistar la participación en el mercado (entre ellas, las innovaciones en productos y servicios, énfasis en la calidad y la velocidad de la contestación al mercado y los consideraciones con respecto a costes) son más numerosas y complejas que nunca.

Sin embargo, muchas compañías continúan lanzando nuevas iniciativas estratégicas sin analizar o entender los beneficios probables de estos movimientos. Otras compañías están satisfechas con el status quo y dejan de reconocer las ocasiones competitivas. No es de extrañar que muchas de ellas acaben decepcionadas con los resultados (Harwood e tal, 1997, p. 15).

De acuerdo con el CRC-SP (1995, p. 117):

Felizmente, encontramos a muchas compañías que [...] gozan hoy de las ventajas de tener procesos tercerizados y por lo tanto disfrutan las amplias ventajas debidas al hecho de ser más ágiles, eficientes y eficaces, más allá de ganar la calidad, especialización y finalmente, según el resultado de la tercerización, la competitividad de sus productos en el mercado.

MATERIAL Y LOS MÉTODOS

El estudio se desarrolla como una investigación descriptiva con el uso de cuestionarios semi-estructurados, en 21 compañías de la región de Misiones (RS), en el año de 2005.

La muestra, definida para el criterio de la accesibilidad, se divide en tres grupos: compañías que siempre tercerizan, compañías que nunca tercerizan y compañías que a veces tercerizan el proceso de Reclutamiento y Selección.

Los resultados se analizan de forma cuanti-cualitativa.

Los cálculos de los gastos de satisfacer un puesto consideran las respuestas en relación a: los muebles y los utensilios usados, remuneración media, número de contrataciones/del mes, número de profesionales implicados, remuneración de éstos, porcentaje de la remuneración cambiante, inversión de tiempo, valor de los avisos. Es considerada la opción de las compañías, si es Lucro Real o Presumido o Simple.

CÁLCULO DE LOS COSTES /GASTOS PARA RELLENAR UN PUESTO

Cálculo de los gastos en empresas no especializadas en Reclutamiento y Selección:

En empresas que nunca tercerizan las actividades de Reclutamiento y Selección:

No Terceriza	Simple	L.Real/Presum.
Tiempo medio	50,00 hs.	50,00 hs.
Media sueldo	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Valor/hora	R\$ 15,05	R\$ 18,65
Remun. Var.	R\$ 150,57	R\$ 186,56
Deprec.	R\$ 25,50	R\$ 25,50
Anuncios	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Cont./mes	5	5
Total	R\$ 1.228,57	R\$ 1.444,56

Cuadro 01: Gastos medios al rellenar un puesto en empresas no especializadas en Reclutamiento y Selección que nunca tercerizan esta actividad – Fuente: Pilau

En empresas que siempre tercerizan las actividades de Reclutamiento y Selección:

Terceriza	Simples	L. Real/Presum.
Tiempo medio	25,13 hs.	25,13 hs.
Media sueldo	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Valor/hora	R\$ 8,60	R\$ 10,67
Remun. Var.	R\$ 43,22	R\$ 53,75
Deprec.	R\$ 28,33	R\$ 28,33
Anuncios	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Cont/mes	5	5
Total	R\$ 437,67	R\$ 500,22

Cuadro 02: Gastos medios al rellenar un puesto en empresas no especializadas en Reclutamiento y Selección que siempre tercerizan esta actividad – Fuente: Pilau

En empresas que a veces tercerizan las actividades de Reclutamiento y Selección:

A veces, Terceriza	Terceriza (Simples)	Terceiza (L.Real/Presum.)	No terceriza (Simples)	No terceriza (L.Real/Presum.)
Tiempo medio	18,5 hs.	18,5 hs.	60,8 hs.	60,8 hs.
Media sueldo	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Valor/hora	R\$ 8,60	R\$ 10,67	R\$ 15,05	R\$ 18,67
Remun. Var.	R\$ 63,64	R\$ 78,96	R\$ 366,02	R\$ 454,06
Deprec.	R\$ 24,42	R\$ 24,42	R\$ 24,42	R\$ 24,42
Anuncios	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Cont./mes	5	5	5	5
Total	R\$ 397,16	R\$ 450,77	R\$ 1.455,48	R\$ 1.763,62

Cuadro 03: Gastos medios al rellenar un puesto en empresas no especializadas en Reclutamiento y Selección que a veces tercerizan esta actividad – Fuente: Pilau

Cálculo de Costos y Gatos del proceso para rellenar un puesto, en empresa especializada en Reclutamiento y Selección:

Empresas de R&S	
Tiempo medio consult.	31, hs.
Remun. Media	R\$ 1.500,00
Valor/hora	R\$ 10,92
Tiempo medio secret.	6,15 hs.
Remuner.	R\$ 427,00
Valor/hora	R\$ 3,80
Psicóloga	R\$ 100,00
Encargos	R\$ 20,00
Deprec.	R\$ 45,60
Testes	R\$ 79,40
Anuncios	R\$ 24,00
Cont./mes	5
Total	R\$ 630,89

Cuadro 04: Costes y gastos medios para rellenar un puesto en empresa especializada en Reclutamiento y Selección – Fuente: Pilau

CONCLUSIÓN

La mayoría de las compañías de la muestra conduce el Reclutamiento y Selección de forma empírica. Las compañías en general tienen una noción vaga del tiempo y de los recursos que utilizan para realizar un proceso de Reclutamiento y Selección. La mayoría de ellas en el momento de contestar al cuestionario de la investigación se dieron cuenta de esto, quedándose sorprendidas con cuánto se llega a estar implicados en este proceso.

La hipótesis de si es ventajoso financieramente para las compañías de la muestra el tercerizar las actividades del Reclutamiento y Selección fue confirmada; comparando a las compañías que nunca tercerizan con las compañías que siempre tercerizan estas actividades, los gastos de las primeras llegan a ser 65% mayores de lo que los gastos de las segundas. En las compañías que a veces tercerizan, la diferencia llega a ser mayor un 73% en promedio.

No obstante, las respuestas demuestran que el porcentaje de los profesionales que permanecen más de 12 meses en la compañía es más elevado cuando la se da a través de la tercerización.

Un criterio a satisfacer para manejar costes e inversiones, es conocerlos. Así es posible tomar decisiones seguras sobre tercerizar o no procesos.

Cuando se terceriza lo que no es actividad importante, el tiempo de los directores puede ser mejor invertido, direccionado a las actividades que proporcionan una ventaja competitiva clara a la organización.

Finalmente, la importancia de tener gente calificada. De un lado, los tercerizados se especializaron (eso no constituyen costes fijos) con calidad en la selección, la identificación y la indicación de candidatos; y por otro lado, rotación reducida como consecuencia. Estos factores combinados pueden influenciar positivamente para la consecución de los objetivos de las compañías: alta calidad aliada a la reducción de costes.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Manuel. S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ANASTASI, Anne; URBINA, Suzana. Testagem Psicológica. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. 7 ed.. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- BISPO, Patrícia. São Paulo: 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 27/06/05.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; Nascimento, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. v. 1., 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997

- CAVALCANTE JUNIOR, Ophir. A Terceirização das Relações Laborais. São Paulo: LTr, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Custo como ferramenta gerencial, 8, 1995. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREIRE, Renato Monteiro. São Paulo: 2005. Disponível em <<http://www.rh.com.br>> acesso em 27/06/05.
- LODI, João Bosco. Recrutamento de Pessoal. 6 ed.. São Paulo: Pioneira, 1992.
- PILAU, Daniele. Ribas. 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.
- RIVKIN, Steve; TROUT, Jack. Diferenciar ou Morrer – Sobrevivendo em uma era de competição mortal. São Paulo: Futura, 2000.
- TERCEIRIZAÇÃO Estratégica: O Novo Paradigma. HSM Management, São Paulo, n. 42, págs. 73 a 103, jan. - fev. 2004.
- UMA orquestra de terceirizados. HSM Management, São Paulo, n. 38, págs. 116 a 125, mai. -jun. 2003.