



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Búsqueda interna

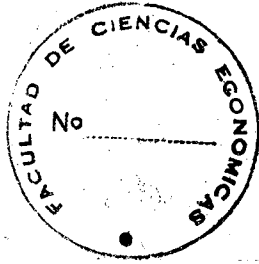
Scarpati, Emilce

2002

Cita APA: Scarpati, E. (2002). Búsqueda interna.  
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.  
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado  
Facultad de Ciencias Económicas

083-0034

11-07-02

Col. 1502/0361

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE RECURSOS HUMANOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

**MATERIA: LA PROBLEMÁTICA DEL EMPLEO**

**MONOGRAFÍA**

**TEMA: BÚSQUEDA INTERNA**

CATALOGADO

G.210, G.254  
S1P  
Traba. Posgr.

**PROFESORA TITULAR: MARTHA ALICIA ALLES**

**ALUMNA: LIC. EMILCE SCARPATI**

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo, parte de un aspecto muy importante de Recursos Humanos, como ser el reclutamiento y la selección de personal, comprendiendo este término como la función a través de la cual se encuentra al personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de este amplio tema, se pretenderá profundizar especialmente en el Reclutamiento Interno de personal, explicando la modalidad de búsqueda interna, los aspectos que la misma implica tener en cuenta, en que condiciones es óptimo realizarla, como planificarla, sus ventajas y desventajas.

El motivo por el cual escogí desarrollar el tema de "Búsqueda interna" se debe a que considero que el capital humano es el mayor valor que posee una organización. Pienso que son las personas que la integran quienes poseen las habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma.

Toma mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, por lo que considero que todo este esfuerzo, también debe orientarse a lograr su permanencia y compromiso. Pienso que brindarle a los colaboradores de la organización la posibilidad de desarrollarse podría ser una importante fuente de motivación.

## **DESARROLLO**

Para ubicar la importancia del capital humano, considero importante poder partir de la definición acerca de la Organización que brinda Shein:

*"...Según Shein, la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia..."*

Shein a través de su definición, considera la organización comienza a existir una vez que se halla seleccionado al personal adecuado. Será a partir de su grupo humano que la organización podrá consolidar y transmitir su cultura, su misión, visión y valores. Es por esto último que el personal que ingrese a la organización deberá contar con determinadas competencias organizacionales.

Sin embargo, una vez que llegamos a esta instancia, y que podemos hablar de "organización", tendremos que pensar y evaluar como retener a nuestros recursos humanos, a estas personas que hemos entrenado y a las que les hemos volcado la cultura de la empresa.

Aquino, por su lado, plantea que el área de RRHH debe garantizar que los siguientes tres aspectos se den de manera adecuada:

1. ***La organización debe poder contratar el personal que necesita:*** Esto implica una adecuada planificación en los procesos de selección, contacto con las fuentes de los candidatos necesarios, un adecuado conocimiento de

la situación del mercado, una adecuada estructura de compensaciones, y una adecuada imagen de la empresa en el mercado laboral, como empleadora atractiva

2. ***La organización debe poder retener el personal idóneo que necesita:*** Esto supone contar con una adecuada respuesta a las necesidades de los trabajadores que interesan a la organización.
  
3. ***La organización debe recibir de su gente un trabajo adecuado con un adecuado grado de productividad:*** Esto implica lograr que los trabajos sean hechos en calidad y cantidad adecuadas, con el grado de compromiso necesario con todo aquello que el fin de la organización requiera.

Siguiendo con el pensamiento de Aquino, vamos a definir mas claramente el primer punto, que comienza con un proceso de selección.

### **Proceso de Selección:**

En un lugar de la organización se genera una necesidad, una posición debe ser cubierta, la misma podría ser existente o tratarse de un puesto nuevo.

La demanda llegará a Recursos Humanos, quienes deberá reunirse con la línea para definir claramente el perfil por competencias. Será necesario obtener datos tales como: Cual es el objetivo de la posición, cuales serán sus funciones, la descripción del cargo, a quien reportará, su lugar en el organigrama, los requisitos del puesto, la educación, los conocimientos específicos que demanda la posición, idiomas, si requerirá disponibilidad para viajar o mudarse, las características de su

entorno social, las competencias requeridas para el puesto, disponibilidad horaria, remuneración, y otros.

Una vez definido el perfil, se deberá planificar la búsqueda, se pensarán las diversas alternativas de reclutamiento, y el tiempo que llevará presentarle a la línea una terna. **La búsqueda podrá orientarse de manera interna, externa o mixta.**

### **Búsquedas Internas**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, según Chiavenatto, los mismos pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Entonces, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización (carreras) de personal

Las alternativas para orientar el reclutamiento hacia la misma empresa, son a través de Job Posting, Intranet o una actualizada base de datos del personal de la empresa.

Para un adecuado reclutamiento interno es importante poder contar con datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, por ejemplo:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato
- Resultado de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios
- Planes de carreras o planeamiento de los movimientos del personal para conocer la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo considerado
- Condiciones de ascenso del candidato interno (que esta "a punto" de ser ascendido ) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto)
- Con respecto a su legajo, evaluar su cumplimiento a normas disciplinarias

A partir de estos puntos podemos tomar real conciencia de la importancia que tiene el hecho de que exista una coordinación entre RRHH y los demás sectores comprometidos con el movimiento interno.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

Ascender o trasladar empleados de la empresa trae los siguientes beneficios:

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos de anuncios u honorarios a diversas consultoras, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso, la espera de la respuesta de los candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, y se le evaluó durante cierto periodo, no se requerirá una inducción en la organización. El margen de error se reduce bastante gracias al volumen de información que por lo general reúne la empresa acerca de sus empleados
- Es una poderosa fuente de motivación, los empleados vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestren condiciones para merecerlas
- Generalmente la vacante que se genera es a un nivel más bajo, que es más fácil de reemplazar

Como consecuencia de la publicación interna suele darse que los colaboradores de la empresa presenten a personas conocidas y / o parientes. Si la política de la empresa no ofrece problemas en cuanto a la incorporación de familiares vemos que esta posibilidad de publicación en cartelera funciona también como fuente de reclutamiento externo y sin costo alguno.



## **Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar, y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, esto podría originar apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Por ejemplo, podría suceder, que un Jefe que no obtiene ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, prefiera tener en su equipo personal de potencial limitado para evitar competencia en el futuro, o podrían tender a "frenar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro
- Cuando se administra de manera incorrecta puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter": Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca... o se lo desvincula
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

## **Búsquedas Externas**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Al generarse la vacante, la organización decide ocuparla con candidatos externos a la empresa. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Contactos con Universidades
- Contactos con escuelas
- Contacto con municipalidades
- Anuncios de diario
- Anuncios en Internet
- Anuncios en carteleras
- Consultoras

## **Ventajas del reclutamiento externo**

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona que lleguen nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas De reclutamiento externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo.
- Es más costoso, exige inversiones y gastos en anuncios de diario, consultoras, exámenes preocupacionales, evaluaciones psicológicas, informes, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- El personal que forma parte de la empresa puede frustrarse o desmotivarse, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

- En ocasiones podría afectar la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de Recursos humanos no están en equilibrio

A continuación se presentará una tercer opción de reclutamiento, que nos permite considerar como se puede relacionar el reclutamiento interno y el externo:

### **Reclutamiento Mixto**

El reclutamiento interno y externo se complementan ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazo por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad y horizonte al nuevo empleado para que esto no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas optan por un reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. El mismo puede ser adoptado de tres maneras:

- 1) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa esta más interesada en la entrada de Recursos Humanos que en su transformación. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de las

circunstancias, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias

- 2) Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados, pero al no hallar candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo
  
- 3) Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos". Es el caso en que la empresa esta mas preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus Recursos Humanos. Una buena política de Recursos Humanos deberá preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus Recursos Humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional

A partir de lo expuesto hasta el momento, si retomamos el pensamiento de Aquino en su definición acerca de las mayores responsabilidades del área de Recursos Humanos, podemos pensar que la primera fuente de reclutamiento debería orientarse de manera interna.

Si logramos cubrir el puesto con personal perteneciente a la propia organización, ya sea a través de ascensos, transferencias o transferencias y ascensos, podríamos obtener como consecuencia la retención del personal idóneo, es decir nos permitirá no tener que desprendernos de aquellos colaboradores que pueden ser superados en sus conocimientos, habilidades o experiencia en determinados puestos, pero pueden ser muy importantes en otros y por otro lado también podremos obtener un mayor grado de compromiso por parte de los colaboradores

de la organización, ya que podrán vislumbrar las posibilidades de crecimiento que la empresa les ofrece y esforzarse por superarse.

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA PREVIAMENTE A REALIZAR UNA BÚSQUEDA INTERNA:

El éxito de una búsqueda interna dependerá de cómo su planificación y organización. Algunos de los aspectos que se necesitaran definir antes de publicar la búsqueda son:

- Tiempo de antigüedad en la empresa que se le exigirá al postulante: Esto dependerá de la política de cada empresa, lo ideal sería que se haya desempeñado en la empresa el tiempo suficiente como para lograr obtener datos fehacientes acerca de su desempeño y disciplina. Un lapso adecuado sería por ejemplo un año.
- Como se trabajará con los supervisores, Jefes o Gerentes de las diversas áreas. Algunas empresas exigen su autorización, otras respetan que el postulante prefiera manejarlo de manera confidencial. Algunos Jefes se molestan cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento, como si esto fuera algo personal contra ellos. Otros piensan que perder un empleado por promoción interna puede significar tener que esperar a que llegue un reemplazo, tal vez no tan bueno. Lo ideal sería que la búsqueda interna forme parte de la cultura organizacional y como tal, genere en los ejecutivos el compromiso de colaborar con las mismas y la preocupación por motivar y acompañar a sus empleados en su desarrollo.
- Que se le exigirá al empleado, mas allá de los requisitos del perfil, puede exigirse por ejemplo, que haya obtenido en sus ultimas evaluaciones de desempeño un satisfactorio o superior, que posea como mínimo determinado tiempo en la empresa

- Si se restringirá el número de puestos al que un individuo puede postularse al año, de este modo, se intenta garantizar que la persona se tome con seriedad la búsqueda y su postulación no implique querer huir de su puesto actual sino un real interés en el puesto vacante
- Que datos se observarán en aquellas personas que se postulen, por ejemplo sanciones disciplinarias, felicitaciones, referencias de su jefe, etc.

Una vez que se evalúan y definen todos estos aspectos, y se ha diseñado el perfil, se está en condiciones de diseñar el aviso para publicar la búsqueda.

La modalidad de Job Posting implica la colocación del aviso en carteleras, Intranet y otros lugares visibles (por ejemplo comedor o relojes de fichada).

En el aviso debemos incluir una descripción simplificada del puesto que incluya los siguientes aspectos:

- Sector o Departamento para el cual se solicita la búsqueda
- A quien reporta el puesto
- Escala de remuneración (según la política con la que se maneje la empresa puede publicarse o comentarse recién en la entrevista)
- Horario de trabajo
- Requisitos excluyentes y no excluyentes (estudios, conocimientos específicos, etc.)
- Obligaciones y responsabilidades principales
- Condiciones de trabajo (por ejemplo horarios, etc.)
- Fecha de cierre de la búsqueda, antes de la cual deben entregarse todas las solicitudes
- Medios a través de los cuales se recibirán los curriculums de los interesados

Una vez que se recibe toda la respuesta, se separaran aquellos que cumplan con todos los requisitos que se explicitan en el perfil de los que no. A quienes no cumplan con algún requisito específico se le avisará.

Cuando se evalúen todos los cv, si se cuenta con el tiempo, y en función del número de postulantes, puede convocarse a todos aquellas personas que cumplan con los requisitos a una reunión grupal en la que se profundizan algunos aspectos mas sobre la posición y en donde se les comenten los pasos que incluye el proceso de selección, por ejemplo: Entrevista en Recursos Humanos, entrevista con la línea, evaluación psicológica. Se puede dar una fecha estimativa para la cual se pretende tener definida la búsqueda.

A todos aquellos que decidan seguir adelante se los citará para participar de una entrevista individual por competencias. Aquellos que queden seleccionados pasarán a una entrevista técnica (de ser necesario) y luego, aquellos que sean seleccionados pasarán a una entrevista con la línea. Será en esta instancia donde se defina quien o quienes pasaran a una evaluación psicológica (en caso que el puesto lo requiera)

Una vez seleccionada la persona, se notificará a aquellos que no hayan sido seleccionados, y se les ofrecerá una devolución específica a las personas que hayan llegado a la instancia de la evaluación psicológica.

Como en todo proceso de selección es sumamente importante dar aviso a aquellas personas que no hayan sido seleccionadas, y darles una devolución en caso que la soliciten. Es importante trabajar para lograr que las personas que se postularon y no fueron seleccionadas no se desmotiven por no haber logrado obtener el puesto. Que no pierdan las esperanzas de desarrollo, que se sigan esforzando en su puesto actual y mantengan el compromiso. Para esto una buena opción es brindarles una adecuada devolución, por ejemplo hablándoles de sus fortalezas y



aspectos a mejorar, de manera de hacerles sentir que mas allá de no haber sido seleccionados en esta ocasión, les hemos dado algo para pensar y trabajar.

Con respecto a la persona seleccionada, se deberá hablar con su jefe o supervisor para comunicarle formalmente la noticia, definir si necesitará un reemplazo, y negociar el tiempo que necesitará a su empleado seleccionado para que capacite al nuevo postulante.

## **CONCLUSIÓN**

No hay una fórmula de reclutamiento exclusiva que garantice el éxito de la selección, sino que será Recursos Humanos quien deberá evaluar y analizar si existe la posibilidad de que un recurso interno se adapte a la necesidad puntual de la organización.

Es sumamente importante tener en cuenta que cuando una posición no puede cubrirse de manera interna deberá orientarse la selección hacia candidatos externos. No hay que perder de vista que una mala promoción podría generar el efecto contrario, es decir podríamos perder a un buen empleado (Principio de Peter) y generar desmotivación o desconfianza en el entorno. Puede generar en el resto de los colaboradores temor a ser cambiado de posición o ascender y luego quedar sin trabajo.

Una empresa preocupada por cuidar su imagen corporativa y por brindar este beneficio a sus integrantes deberá sentir a la búsqueda interna como parte de su cultura. De manera que a cada persona que ingresa a una organización con estas características, aun en puestos iniciales, se le debería poder detectar cierto grado de potencial que le permita desarrollarse a futuro en una o dos posiciones superiores. De manera contraria, esto no podría llevarse a cabo y se perdería una importante fuente de motivación para el personal.

Los cambios que hoy sufren las diversas organizaciones supone tener trabajadores capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y en forma permanente. Esto supone rever las estrategias para seleccionar a nuestros colaboradores (por ejemplo, orientarnos a detectar flexibilidad, potencial, etc)

Por otro lado la situación actual, lleva a muchas empresas a cambiar la función de sus empleados para evitar despedirlos, es importante tener en cuenta que una

búsqueda interna implica tener un postulante interno que puede igualar en condiciones a un postulante externo. Considero que cuando el movimiento interno no responde a una adecuada evaluación, se está descuidando al empleado (a quien posiblemente se lo lleve al fracaso) y a la organización.

Por último quisiera aclarar que considero que la Búsqueda interna es una excelente opción para desarrollar, y estoy convencida de que toda empresa debería evaluarla como fuente de motivación. Sin embargo insisto en tener en cuenta que es necesario realizar una cuidadosa evaluación de las condiciones, no siempre tenemos en la organización a la persona adecuada para cubrir la posición. En estos casos, como en otros, no hay que olvidar que el reclutamiento externo, por su lado, es una importante fuente de energía y de ideas renovadores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Recursos Humanos. Jorge A Aquino - Roberto Vola - Marcelo Arecco - Gustavo Aquino
- Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato
- Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Martha Alicia Alles
- Empleo: El proceso de Selección. Martha Alicia Alles