



## Selección Interna o Externa: ¿Por qué las empresas se inclinan para cada una de ellas?

*Josiano Cesar de Sousa<sup>1</sup>, Francielle Rossato de Sousa<sup>2</sup>,  
Murilo Barros Alves<sup>3</sup>, José Eduardo de Carvalho Lima<sup>4</sup>*

**Resumen:** La presente investigación tiene por finalidad hacer una explicación sobre la diferencia entre los métodos de selección interna y externa y entender el porqué de la opción de las empresas en hacer uso de uno de ellos. A través de pesquisas bibliográficas fue montado un histórico sobre sus diferencias, sus aplicaciones y la importancia de cada una en el cotidiano organizacional. Los principales puntos de este trabajo son mostrar que hay diferencias significativas y que se debe saber decidir por cual tipo de selección usar, puede ser considerado un factor de éxito para el administrador en su toma de decisiones. Optar por hacer la selección interna o externamente es, por supuesto, una decisión que puede tener una gran diferencia para el éxito de la empresa y el administrador hay que estar atento para tomar esta decisión embasado en criterios científicos, visando el mejor para la empresa y para el equipo.

**Palabras-clave:** Selección, Administración, Cotidiano organizacional

## Internal or External Selection: Why do companies lean towards each of them?

**Abstract:** The purpose of this research is to explain the difference between the methods of internal and external selection and understand why companies choose to use one of them. Through bibliographic research, a historical was mounted on their differences, their applications and the importance of each in the organizational daily. The main points of this work are to show that there are significant differences and that one should know how to decide which type of selection to use, it can be considered a success factor for the administrator in his decision making. Choosing to make the selection internally or externally is, of course, a decision that can make a big difference to the success of the company and the administrator must be careful to make this decision based on scientific criteria, aiming at the best for the company and for the team.

**Keywords:** Selection, Administration, Daily Organizational.

### Introducción

Tener un equipo calificado, preparado para enfrentar los desafíos de una economía globalizada puede ser la herramienta fundamental para el éxito de una organización.

<sup>1</sup> Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. josianocesar@hotmail.com;

<sup>2</sup> Mestranda em Administração. Universidade Católica de Salta – Argentina. francielle\_rossato@hotmail.com;

<sup>3</sup> Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS;

<sup>4</sup> Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Professor da Faculdade Paraíso – FAP. Contato: eduardo.doutoradounisinos@gmail.com.

El éxito de las organizaciones en todo el mundo está directamente unido a su capacidad de vencer los obstáculos corporativos, tener un equipo de alta calidad y de destacarse en una economía globalizada y muy competitiva.

Formar un equipo de calidad, lleva tiempo y necesita de muchas investidas. Por eso muchas empresas, para contener costos con la calificación, prefieren contratar profesionales capacitados en el mercado, pero esta decisión puede ser un factor que puede desmotivar el equipo de colaboradores internos que, en algunos casos, hay la posibilidad que ellos estén preparados para desarrollar estas tareas.

En algunos casos es necesario encontrar en el equipo interno los profesionales listos para nuevos desafíos y reconocerlos, como forma de motivar a ellos y al equipo. El administrador hay que también estar listo para saber la hora cierta de buscar nuevos colaboradores en el mercado externo y la hora de aprovechar los talentos internos y entender que ésta puede ser una fuente de motivación para todos los colaboradores.

El presente estudio tiene por objetivo mostrar las diferencias entre éstos dos métodos de selección y sugerir cual la mejor alternativa para la empresa y para el administrador.

## **El Surgimiento de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos surgió a través de observaciones hechas en las industrias en la época de la Revolución Industrial. Época en que las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones se volvieron más intensas, exigiendo una gestión mejor de las mismas. Ésta es el área que tiene como responsabilidad administrar un conjunto de empleados o colaboradores, tomando las decisiones sobre los mismos, desde su contratación, entrenamientos, las tareas que serán ejecutadas por cada uno, sus promociones y, en algunos casos, hasta sus bajas.

En el mundo competitivo de hoy, un de los principales dilemas de los gestores de RRHH está unido al acto de reclutar y seleccionar funcionarios para suplir la necesidad de la empresa. Ellos pueden aspirar por dos maneras para hacer el reclutamiento: de manera interna o de manera externa. Saber decidir por uno de los dos métodos es el gran dilema enfrentado por los gestores en la mayoría de las empresas del mundo moderno.

## Los Procesos de Reclutamiento

Reclutar es básicamente un sistema a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende rellenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para repostar adecuadamente el proceso de selección.

[...] el reclutamiento no es una actividad pasiva de quedarse esperando los candidatos en la empresa, sino una actividad muy activa de atraer y despertar el interés de posibles candidatos a nuestras vagas. Sólo podemos realizar una buena selección, caso tengamos buenos candidatos. El éxito de la selección es traducido por el éxito del reclutamiento. Lodi (1987. p. 97).

El reclutamiento es hecho a partir de las necesidades presentes y futuras de la empresa, a través del departamento de Recursos Humanos de la Organización.

Según Chiavenato:

Es de responsabilidad del reclutamiento suplir la selección de candidatos en cantidad y calidad para un buen funcionamiento del proceso de selección. La pesquisa interna es una verificación de la necesidad de la organización en relación a su necesidad de recursos humanos, en el corto, medio y largo plazo. Chiavenato (2000, p. 223).

Reclutamiento es la primera etapa de todo un proceso para la contratación de un nuevo colaborador. Cuando se emplea un proceso de reclutamiento, ello necesariamente no debe presentar las mismas características de otros procesos, deberá sí, definir cual estrategia de reclutamiento que la organización necesita.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que visa atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es básicamente un sistema de formación, a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, la oportunidad de empleo que pretende rellenar. Uno de los grandes problemas de la organización es diagnosticar fuentes suplidoras de recursos humanos que tengan interés específicamente para concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. (Chiavenato, 2000. p. 247)

El reclutamiento puede ser interno o externo, donde el primero ocurre cuándo los candidatos reales o potenciales localizados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

## **El Proceso de Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno tiene inicio cuando surge determinada vaga y así la empresa intenta rellenarla a través de modificaciones o cambios de sus funcionarios. De pronto, es un procesamiento que posee ventajas, hay entre ellas el hecho de ser más económica y más rápida, además de ser una fuente poderosa de motivación, pues suple la ocupación de las vagas por medio de promoción o transferencias de funcionarios de la organización. Representa la valoración de los recursos humanos internos.

Son varias las ventajas del reclutamiento interno, la primera y tal vez la principal sea que valorando el profesional internamente, habrá una elevación de la moral interna. Es interpretado como el reconocimiento que la organización hace a los funcionarios que están perfeccionando sus conocimientos, aumentando sus capacitaciones.

Cuando las organizaciones aspiran por el reclutamiento interno, cometiendo justicia en el proceso, consecuentemente estimula los demás funcionarios a buscar la excelencia.

Otra ventaja es en relación al tiempo de ambientación de los empleados, pues es menor en relación al tiempo de ambientación de los contratados externamente. Es también más rápido y económico en relación al reclutamiento externo.

El aparente costo con entrenamiento para el aumento de la capacitación del profesional de la organización es plenamente compensado con la disminución de los costos con reclutamiento, selección e integración de los profesionales reclutados externamente, además de los posibles logros con el aumento de la productividad y motivación, en consecuencia de la elevación de la moral.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

- Elimina el problema de adaptación común que ocurre con la contratación externa, o sea, no existe una adaptación del funcionario con la cultura de la organización. El funcionario contratado externamente trae consigo una serie de valores profesionales, métodos de trabajo, estilos de liderazgo, creencias que a veces están en desacuerdo con aquellas preestablecidas por la organización. Ello, generalmente

no ocurre con los reclutados internamente, ya que no se procesa ningún choque cultural.

### **Desventaja del reclutamiento interno**

- El Reclutamiento interno puede generar conflictos de interés entre los colaboradores. Para evitar posibles conflictos debe exigirse que los empleados tengan potencial de desarrollo antes que sean promovidos a niveles de cargo más adelantados de los cuales están siendo admitidos, o sea, que tengan un gran potencial de crecimiento dentro de la organización. Ello no puede ser hecho en términos globales o sin criterios para no perjudicar el sistema de reclutamiento interno. Toda promoción o elevación de cargo debe ser efectiva a medida que los candidatos internos tengan condiciones de igualarse a los candidatos externos para evitar perjuicios o pérdida de competitividad para la empresa.

### **El Proceso de Reclutamiento Externo**

El reclutamiento es externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles o aplicados en otras organizaciones.

El reclutamiento externo ocurre cuando surge una determinada vaga dentro de la organización y la empresa decide buscar un profesional en el mercado. Con eso la organización procura rellenar con personas desconocidas, o sea, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo tiene como principio rellenar las vagas existentes con candidatos venidos de fuera de la organización.

La contratación del mejor candidato externo no garantiza que su desempeño sea bueno, visto que una serie de desventajas ligadas a su adaptación a la empresa, ejerce poderosa influencia sobre su desempeño, esto que probablemente debe ocurrir en un menor grado con el reclutado internamente.

Cuando el reclutamiento externo es desarrollado de manera continua y sistémica, aunque sea éste un proceso más caro para la empresa, la organización puede disponer de candidatos a un costo mucho menor en el procesamiento en función de la formación de un banco de candidatos para rellenar posibles cargos que vengán a surgir.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

Esto tipo de reclutamiento posee innumerables ventajas, tales como sangre nueva, experiencias nuevas, ideas nuevas y diferentes abordajes de los problemas. Una de las ventajas del reclutamiento externo es la renovación de ideas, con la positiva entrada de nuevos profesionales que traigan ideas renovadoras para la organización.

Otra ventaja es que muchas veces los funcionarios poseen potencial para ocupar un nuevo cargo, pero no tienen la experiencia requerida, lo que se puede lograr con el reclutamiento externo. También renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es la de admitir la persona con conocimiento igual o mejor que los que ya están en la empresa.

Las inversiones en preparación y desarrollo de personal muchas veces son mayores que reclutar mano de obra calificada. Así, mientras otras empresas gastan calificando personal, la empresa evita gastos adicionales. Ello no significa que la empresa deja de hacer inversiones de ahí para adelante, sino que disfrute del retorno de las inversiones ya efectuadas por otros.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo**

Con relación a las desventajas, se observa que el reclutamiento externo es generalmente más demorado que el reclutamiento interno. El periodo de tiempo gasto con elección y movilización de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento, atracción y presentación de los candidatos, recepción y selección inicial, direccionamiento a los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato de otro empleo y admisión, no es pequeña. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios, periódicos, honorarios de las agencias de reclutamiento, gastos operacionales

relativos a los sueldos y encargos sociales del equipo de reclutamiento, materiales de oficina y formularios. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.

Los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene condiciones de verificar y confirmar precisamente. Cuando se monopoliza las vagas y oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal, que pasa a ver barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional.

Generalmente afectan la política salarial de la empresa, influyendo en las fajas salariales internas, principalmente cuando la oferta y la procura de recursos humanos están en situaciones de desequilibrio.

### **La Mejor Técnica de Reclutamiento**

Casi siempre las técnicas de reclutamiento son utilizadas conjuntamente. Los factores: costos y tiempo son importantes en la elección de la técnica o vehículo más indicado para el reclutamiento externo. De modo general, cuanto mayor la limitación del tiempo, o sea, cuanto mayor urgencia para se reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento a ser aplicada.

En realidad, una empresa nunca hace tan sólo el uso del reclutamiento interno o externo, ambos se complementan surgiendo el Reclutamiento Mixto, pues al hacer un reclutamiento interno el individuo enviado para la posición (vaga) debe ser sustituido en su posición actual. Si es sustituido por otro colaborador, la promoción crea una vaga que debe ser rellenada.

Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición a ser rellenada a través del reclutamiento externo. Algún desafío, alguna oportunidad o algún horizonte debe ser ofrecido al nuevo empleado, sobre pena de éste buscar desafíos y oportunidades en otra organización que a él le parezca mejor.

En virtud de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y reclutamiento externo, la solución más adecuada es adoptar el reclutamiento mixto, o sea, aquél que abarque tanto fuentes internas cuanto fuentes externas de Recursos Humanos.

## Selección del Personal

Según Lodi, (1998, p. 224), cuando se habla de selección de personal hablamos de proceso de elección que consiste en evaluar los candidatos reclutados, verificar aquéllos que tienen una mejor adecuación al perfil deseado. Así, podemos decir que la selección complementa el proceso de reclutamiento.

La sección de colaboradores tiene como finalidad obtener y poner a disposición del proceso productivo algunos candidatos que presenten un perfil compatible con las necesidades definidas. Técnicamente, tiene como propósito evaluar conocimientos, experiencias, habilidades y otros factores particulares a cada cargo, aplicados a los sistemas de producción. Ya en la práctica podemos considerar el proceso evaluativo como el objetivo principal de la selección.

Algunos de los autores, como Chiavenato y Lodi, describen que la selección es el proceso de elección de candidatos entre aquellos reclutados. Consideran como la elección del hombre cierto para el cargo cierto, o más ampliamente, la elección entre los candidatos de aquéllos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, visando mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La tarea de la selección en la organización es escoger entre los candidatos reclutados aquéllos que tengan mayores probabilidades de ajustarse al cargo vago. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los colaboradores. Ya en relación a selección de colaboradores es el papel de escoger y clasificar los candidatos adecuados a las necesidades de la organización. En el nivel técnico y científico el proceso selectivo es fundamentado en la exploración de tres elementos esenciales de la evaluación del potencial. Son ellos:

Cognitivo: es la exploración de conocimiento específico y general;

Psicológico: busca explorar el carácter y la personalidad del candidato y su capacidad de raciocinio, aun los elementos relacionados a la sociabilidad, la ética, la adaptación, al ajustamiento y la interacción del candidato.

Motor: es caracterizado por la exploración de habilidades específicas, o aún experiencias acumuladas. En este caso, son desarrollados testes con el objetivo de evaluar el desempeño del candidato o la actuación relativos a ciertas tareas específicas.



La selección de recursos humanos puede ser definida de manera sencilla como la elección del hombre cierto para el cargo cierto. O más ampliamente, escoger entre los candidatos reclutados aquéllos más adecuados a los cargos existentes en la organización, visando mantener o aumentar la eficiencia, la calidad, el desempeño, bien como la eficacia de la organización. La selección de colaboradores dentro de una organización tiene como función básica resolver problemas como la adecuación del hombre al cargo y a la eficiencia del hombre en el cargo.

Aunque hoy existan empresas inclinándose para uno o para otro método de selección, el más adecuado, en realidad es hacer uso de ambos los métodos, una vez que, de esa forma, la empresa consigue explorar mejor la potencialidad del mercado y a la vez reconocer los talentos internos, o sea, juntar los estilos se destaca como la mejor alternativa para seleccionar los mejores profesionales del mercado, sin desperdiciar los talentos internos de la organización.

## **Conclusión**

Los métodos de selección son una importante herramienta para que la empresa monte un equipo de éxito en la organización. En el mundo moderno, el administrador hay que estar atento para reconocer los talentos internos, sin despreciar las calidades de los competidores.

Pese la importancia de la selección interna y de la selección externa, el administrador debe estar atento al hecho de que sus decisiones influyen directamente en el clima organizacional y en el auto estima de los colaboradores.

Optar por hacer una mezcla entre los dos tipos de selección, puede acabar siendo la mejor manera de valorar el talento interno sin despreciar las experiencias de los competidores externos. Por eso, entre optar por la selección interna o externa, el administrador debe percibir que la mejor alternativa para la empresa es quedarse con los dos.

Aprovechar los talentos internos y externos es una fuente de generación de un equipo motivado. Un equipo de profesionales bien motivado y cualificado representa una gran posibilidad de éxito para una organización y constituye una herramienta fundamental para su perpetuación en una economía global. Por lo tanto, saber elegir la mejor manera y escoger la estrategia correcta es la clave para el éxito del administrador.

## **Bibliografia**

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pionera Thomson Learning, 2003.

BOTELHO, E. **Administração Inteligente: La Revolución administrativa**. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planeamiento, Reclutamiento y Selección de Personal**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **Manual de Encuestas de Personal**. São Paulo: Pioneira, 1965.

\_\_\_\_\_. **Reclutamiento de Personal**. São Paulo: Pioneira, 1987.

### **Como citar este artigo (Formato ABNT):**

SOUSA, Josiano Cesar ; SOUSA, Francielle Rossato de; ALVES, Murilo Barros; LIMA, José Eduardo de Carvalho. Selección Interna o Externa: ¿Por qué las empresas se inclinan para cada una de ellas?. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.46, p. 704-713. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 30/10/2018;

Aceito: 19/07/2019.