



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Recursos Humanos

Subtema

Proceso de Reclutamiento de personal

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresas

Autoras

Bra. Kenia Yusbielka Estrada Gómez

Bra. Angélica Gabriela González Cruz

Bra. Maribel de los Ángeles Cerda López

Tutora

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Managua, julio 2019

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente.....	vii
Resumen .....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno. Generalidad de la administración de recursos humanos.....	4
1.1 Definición de recursos humanos .....	4
1.2 Propósito de la administración de recursos humanos .....	5
1.3 Desarrollo de la administración de recursos humanos .....	6
1.4 Objetivo de la administración de recursos humanos.....	7
1.5 Importancia de la administración de recursos humanos .....	10
1.6 Funciones de la administración de recursos humanos.....	11
1.7 Dificultades de recursos humanos.....	12
1.8 Políticas de la administración de recursos humanos .....	13
1.9 Desafíos de la administración de recursos humanos .....	16
Capítulo dos. Reclutamiento de personal .....	20
2.1 Reclutamiento .....	20
2.2 Investigación interna de las necesidades .....	21
2.3 Investigación externa del mercado .....	25
2.4 Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.....	26
2.5 Identificación del talento .....	30
2.6 Proceso de reclutamiento.....	31
2.7 Fases del proceso de reclutamiento .....	34
2.8 Medios de reclutamiento .....	36
2.8.1 Reclutamiento Interno .....	36
2.8.2 Reclutamiento externo.....	40
2.8.3 Reclutamiento mixto .....	41
2.9 Desafíos del reclutamiento de capital humano .....	42
2.10 ¿Cuál es la importancia del reclutamiento en la organización? .....	46
Capítulo tres. Reclutamiento en línea .....	48

<b>3.1 Concepto de reclutamiento en línea .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Herramientas para el reclutamiento en línea .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Razones para utilizar el reclutamiento a través de Internet.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.1 Tiempo. ....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.2. Coste .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.3 Exhaustividad en la información. ....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.4 Estándar 24/7/365.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.5 Accesibilidad.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.6 Imagen. ....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Razones para no utilizar el reclutamiento a través de Internet.....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Ventajas y desventaja del reclutamiento en línea .....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación

A DIOS:

Sobre todas las cosas porque nos creó a su imagen y semejanza, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar nuestra carrera con éxito.

A MIS PADRES:

Quienes me brindaron su apoyo incondicional, me alentaron y motivaron para llegar hasta el final.

A MI ESPOSO:

Por apoyarme a culminar mi licenciatura, brindándome su ayuda en todo lo que necesitaba hasta el día de hoy.

-----

Kenia Estrada

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación

A DIOS:

Sobre todas las cosas porque nos creó a su imagen y semejanza, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar nuestra carrera con éxito.

A MIS PADRES:

Quienes me brindaron su apoyo incondicional, me alentaron y motivaron para llegar hasta el final.

A NUESTROS PROFESORES:

Por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero empeño.

-----

Angélica González

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación

A DIOS:

Sobre todas las cosas porque nos creó a su imagen y semejanza, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar nuestra carrera con éxito.

A MIS PADRES:

Quienes me brindaron su apoyo incondicional, me alentaron y motivaron para llegar hasta el final y así poder culminar mi carrera profesional.

A NUESTROS PROFESORES:

Por ser parte fundamental en nuestra formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero empeño.

---

Maribel Cerda

## Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradezco:

A DIOS, por darme la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver coronada nuestra carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Recinto Carlos Fonseca Amador, por brindarnos recursos necesarios para lograr con éxito nuestra profesión.

A mis padres y a mi esposo por brindarme su apoyo incondicional para poder obtener mi licenciatura en Administración de Empresa.

Nuestros maestros, por sus enseñanzas encaminándonos por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios.

-----  
Kenia Estrada

## Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradezco:

A DIOS, por haberme dado la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver coronada nuestra carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Recinto Carlos Fonseca Amador, por brindarnos recursos necesarios para lograr con éxito nuestra profesión.

A mis padres, por apoyarme y así haber logrado llegar a culminar mis estudios profesionales.

Nuestros maestros, por sus enseñanzas encaminándonos por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios.

-----

Angélica González

## Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradezco:

A DIOS, por haberme dado la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver coronada nuestra carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), Recinto Carlos Fonseca Amador, por brindarnos recursos necesarios para lograr con éxito nuestra profesión.

A mis padres, por darme su apoyo emocional y económicamente, así lograr obtener mi título como profesional en la licenciatura de Administración de Empresas.

Nuestros maestros, por sus enseñanzas encaminándonos por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios.

-----

Maribel Cerda.



### **Valoración del docente**

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

El suscrito instructor de Seminario de Graduación sobre el Tema: Recursos Humanos hace constar que las bachilleras Kenia Yusbielka Estrada Gómez, carnet 12-20135-5, Angélica Gabriela González Cruz, carnet 12-20120-1, Maribel de los Ángeles Cerda López, carnet 12-20005-7, han culminado satisfactoriamente su trabajo de Seminario de Graduación, con el subtema: “Proceso de reclutamiento de personal “, obteniendo las tres bachilleras la calificación de 38 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veinticinco días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

---

MSc. Angélica María Meza  
Tutora  
Seminario de Graduación

## Resumen

Recursos humanos se denomina al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

El reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El objetivo general de esta investigación es comprender el proceso de reclutamiento de personal como función esencial en el desempeño de las organizaciones.

El capítulo uno comprende las generalidades de la administración de recursos humanos, su importancia, propósito y desafíos dentro de la empresa.

El capítulo dos abarca el proceso de reclutamiento del personal, así como sus ventajas, desventajas, tipos de reclutamiento dentro de la empresa.

El capítulo tres habla del reclutamiento en línea, sus herramientas para captar colaboradores idóneos para el puesto, sus ventajas y desventajas dentro de la organización.

Este documento se elabora en base a la normativa para seminario de graduación, orientaciones del departamento de administración de empresas y la aplicación de las normas APA 6. Ya que es una investigación documental se trabajó con el uso de textos como los de: Idalberto Chiavenato, sabino Ayala, William W. y Keith Davis, entre otros, además de páginas web.

## **Introducción**

En la presente investigación documental abordaremos el tema de recursos humanos específicamente dirigido al subtema de reclutamiento de personal, con el propósito de optar a la licenciatura de Administración de Empresas.

El reclutamiento trae como respuesta a mejores candidatos potencialmente calificados capaces de cumplir sus objetivos y metas para la organización, constituye un punto clave debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva.

El objetivo general de este documento es comprender el proceso de reclutamiento de personal como función esencial en el desempeño de las organizaciones

El presente estudio consta de tres capítulos, el primero sobre las generalidades de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y reclutamiento en línea.

## **Justificación**

La estructura fundamental de una buena gestión del talento se basa en su reclutamiento, selección y retención del talento humano. El reclutamiento debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas se benefician de múltiples maneras: el compromiso de los empleados, el rendimiento sostenido del empleo, la retención de empleados y de baja rotación son algunas de las ventajas de las mejores prácticas en los procesos de reclutamiento. Todos estos beneficios tienen un impacto en la rentabilidad de la empresa, lo que ilustra la importancia del proceso de reclutamiento.

Al saber lo importante que es el reclutamiento en las empresas estas tratan de mejorar la forma de reclutar para alcanzar la calidad y eficiencia, lo más importante es contar con el personal adecuado. Por ello las áreas de recursos humanos de las empresas adquieren cada vez mayor importancia.

Esta investigación servirá como material de apoyo para estudiantes de la UNAN-Managua de la carrera de administración de empresas y mercadotecnia que deseen ampliar sus conocimientos y para todo el que desee conocer sobre el tema.

## Objetivos

### General

Comprender el proceso de reclutamiento de personal como función esencial en el desempeño de las organizaciones.

### Específicos

Exponer los conceptos sobre la administración de recursos humanos mediante su teoría.

Conocer las diferentes técnicas de reclutamiento para un proceso adecuado en el éxito de las organizaciones.

Explicar el proceso de reclutamiento de personal en línea como factor clave en las organizaciones y sociedad actual.

## **Capitulo uno. Generalidad de la administración de recursos humanos.**

### **1.1 Definición de recursos humanos**

El concepto de administración de recursos humanos plantea que es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

1. Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
2. Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
3. Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
4. Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
5. Evaluar el desempeño.
6. Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
7. Proporcionar incentivos y prestaciones.
8. Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
9. Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
10. Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Y lo que un gerente debería saber acerca de: La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo Las quejas y las relaciones laborales. (Varela, 2011, pág. 02)

La administración de recursos humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la administración de recursos humanos.

Las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. (Chiavenato I. , 2000, pág. 02)

### 1.2 Propósito de la administración de recursos humanos

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

$$\text{Productividad} = \text{Productos insumos} = \text{Bienes y servicios, personal, capital, materia prima y energía}$$

El estudio de la administración de recursos humanos describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. (Davis, 2008, pág. 08)

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

### **1.3 Desarrollo de la administración de recursos humanos**

El desarrollo de los recursos humanos (DRH) ayuda a los individuos, a los grupos y a todas las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, la organización a volverse más efectivo. El desarrollo de los recursos humanos en necesario porque el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva.

El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continúan durante toda su carrera. A los programas de desarrollo de recursos humanos en gran escala se le llama desarrollo organizacional (DO). El propósito del desarrollo organizacional es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Otro aspecto del desarrollo de recursos humanos comprende la planeación de carrera y la evaluación del desempeño. La planeación de carrera es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarla. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. La empresa debe de ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se pueda satisfacer las necesidades de ambas.

Los empleados y equipos son evaluados por medio de una evaluación de desempeño para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas. La evaluación del desempeño proporciona los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, los que le permite convertirse en empleados más satisfecho y productivos.

#### **1.4 Objetivo de la administración de recursos humanos**

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Objetivos corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

Objetivos personales: El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (Davis, 2008, pág. 10)

Al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí misma. Con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de administración de recursos humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.  
(Chiavenato I. , 2000, págs. 165,167)

### **1.5 Importancia de la administración de recursos humanos**

¿Por qué todos estos conceptos y técnicas son importantes para los gerentes? Tal vez es más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que usted no querrá cometer cuando administre.

Por ejemplo:

1. Contratar a la persona equivocada para un puesto.
2. Tener una alta rotación de empleados.
3. Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
4. Perder tiempo en entrevistas inútiles.
5. Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.
6. Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes de seguridad laboral.
7. Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
8. Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
9. Cometer cualquier práctica laboral injusta (Dessleer, 2009, pág. 03).

Las personas son las que desarrollan el trabajo, logran objetivos o contactan con otras personas. Si estas personas están mal dirigidas o no tienen la motivación suficiente, su trabajo no cumplirá ni sus expectativas personales ni laborales. Hay que tener en cuenta además que, para que la empresa alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajan en ella estén comprometidas con la misión y la visión de la empresa, pero también con sus valores.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. (S.N, s.f., págs. prr 2,3)

## 1.6 Funciones de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos en cuanto a su función se clasifica en:

- Función de línea
- Función staff

Función de línea:

Se refiere a la relación que existe entre las diferentes líneas de mando. Desde el gerente general que es el responsable de la organización en su totalidad, pues es quien toma las decisiones de los recursos disponibles.

Cada responsable de departamento, área o sección responde por el personal que tiene a su cargo, ósea cada responsable de la empresa responde por el cumplimiento de las funciones asignadas a sus subordinados, por lo tanto, toda la organización comparte la responsabilidad de la administración de los recursos humanos.

Función de staff:

Esta se refiere específicamente al área de recursos humanos, dentro de las organizaciones esta área cumple la función de asesoría y consultaría, es la que orienta la forma adecuada de administración de recursos humanos, asesora fuente de información y apoyo de los jefes de línea en los procesos de capacitación y selección de personal, ya que ellos se especializan en el manejo de contratar al candidato idóneo al cargo, solamente sugiere a este; quien decide es el jefe de línea.

Estas funciones están estrechamente relacionadas, debido a que el área de recursos humanos siempre está asesorando al jefe de línea, en los diferentes procesos del manejo adecuado de los recursos humanos, no obstante, siempre se presentan roces entre los jefes de línea y área de recursos humanos. (Chiavenato I. , 2000, pág. 157)

### **1.7 Dificultades de recursos humanos**

El ambiente de operaciones de la administración de recursos humanos la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

1. La administración de recursos humanos está relacionada con medios, recursos intermedios y no con fines, cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos -que vienen del ambiente hacia el interior de la organización- crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de recursos humanos, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.
4. La administración de recursos humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
5. La administración de recursos humanos trabaja en ambiente y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Solo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de recursos humanos lograr si es que lo logra un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

7. La administración de recursos humanos no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente amplio tener gastos. Muchas empresas aun pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productiva y personal indirecto. La mayoría de las empresas aun ubica a sus miembros en términos de centro de costos y no en términos de centro de ganancias como realmente debe ser considerado.

Uno de los aspectos más críticos de la administración de recursos humanos estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La administración de recursos humanos tiene muchos desafíos y riesgo no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente. (Chiavenato I. , 2000, pág. 168)

### **1.8 Políticas de la administración de recursos humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacional.

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

#### Políticas de integración de recursos humanos

1. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
2. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
3. Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

#### Políticas de organización de recursos humanos

1. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
2. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
3. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
4. Políticas de retención de los recursos humanos
5. Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

6. Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
7. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
8. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
9. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

#### Políticas de desarrollo de recursos humanos

1. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
2. Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### Políticas de evaluación de recursos humanos

1. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
2. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (Chiavenato I. , 2011, pág. 104)

## 1.9 Desafíos de la administración de recursos humanos

Es evidente que el área de administración de capital humano presenta grandes oportunidades profesionales. Estas oportunidades no se traducen en resultados y logros de manera automática; depende de los logros que a lo largo de su trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal.

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización.

La empresa frente a nuevos desafíos

Las empresas se enfrentan a retos fundamentales: cambios tecnológicos, intensificación e internacionalización de la competencia, incertidumbres y fluctuaciones, económicas cambio demográfico. Nuevas corrientes socio culturales para hacerles frente la empresa debe apoyarse en nuevas direcciones y nuevas prácticas de recursos humanos. (Chiavenato I. , 1999)

Los cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos afectan prácticamente a la totalidad de los campos de actividad y de las funciones de la empresa sus consecuencias en materia de empleo, de cualificación de condiciones de trabajo, y de organización de los tiempos, formación, motivación, y remuneración son considerables. (Chiavenato I. , 2000)

Mantener de manera continua una adecuada cualitativa y cuantitativa del empleo implica un enfoque dinámico, una vigilancia tecnológica, un seguimiento de la empleabilidad de cada uno, una gestión preventiva, un esfuerzo permanente y renovado de cualificación del personal activo, el desarrollo de la movilidad y nuevas contrataciones en marco de un esquema director del empleo y de las competencias.

Conviene subrayar cuatros impactos de los cambios tecnológicos.

1. A menudo el aumento de la productividad es superior a las salidas que ofrece el mercado, ello conlleva un exceso de plantilla y requiere la implantación de planes de regulación de empleo. Tanto más difíciles de elaborar e implementar puesto que generalmente no se dispone de tiempo suficiente. Uno de los aspectos de la vigilancia tecnológica es el de la productividad. Tiene que permitir una gestión que anticipe la evolución del empleo y busque las mejores maneras de adaptarse.
2. La modificación de las cualificaciones requeridas, la evolución tecnológica crea, modifica, pone en tela de juicio y hace desaparecer los empleados. Cada nueva tecnología transforma los oficios y las competencias necesarias. Para anticipar el futuro se hace necesario un observatorio de los oficios y las competencias necesarias.

Al igual que un buen conocimiento de las competencias actuales del potencial de evolución de cada asalariado la adaptación de cada asalariado exige una inversión en formación, cuyo paso previo imprescindible es el balance profesional personalizado la evolución de las cualificaciones vuelve obsoletas rápidamente las tablas de clasificación y remuneración.

3. Impone una renovación periódica de dichas listas y una reflexión sobre los criterios que conviene valorar. Requiere una actualización constante de las descripciones de cada puesto, que resalte sus elementos invariables. (Las misiones estables) modifica los criterios y los objetivos de la contratación.

4. El encarecimiento del costo de los equipamientos, cuya vida útil disminuye a causa de la rápida obsolescencia mientras que la duración del trabajo se ha reducido drásticamente DUE (duración de la utilización de los equipamientos) que se conseguirá con la adaptación de diversas formas de distribución del tiempo de trabajo (puesto compartido, equipos de sustitución en fines de semanas, semana comprimida, jornada parcial)

Los cambios tecnológicos rápidos de los años noventa justifican una fuerte implicación de los responsables jerárquicos los responsables directos desempeñan un papel fundamental en la anticipación y la adaptación cuantitativa y cualitativa.

#### Las incertidumbres económicas

Todas las empresas deben cuidarse de mantener sus gastos de personal, valor añadido por debajo o igual al de sus principales competidores nacionales o internacionales. El estudio de las modificaciones del paisaje industria desde hace seis años demuestra que la supervivencia está en juego para aquella empresa cuya ratio gastos de personal valor añadido sobre pasa de manera significativa y duradera de sus competidores.

Al carecer de medios para invertir y resistir se convierten en presa de lo que muestra hasta qué punto el rigor en la administración de recursos humanos es esencial el rigor salarial no significa sueldos bajos, una ratio baja puede acompañarse con sueldos altos en el marco de una gestión eficaz de las remuneraciones, una fuerte productividad y una política coherente de empleo.

La empresa debe mantener su competitividad en un contexto económico caótico, lleno de altibajos los altibajos se hacen más exagerados cuando la actividad de la empresa varia fuertemente la empresa debe poder adoptarse muy rápidamente a la variación de mayor amplitud debe dar prioridad a la flexibilidad que le permita adaptarse al menor costo debe reducir sus plazos de reacción.

El caos, o sea la dificultad para elaborar predicciones fiables como la falta de visibilidad a corto y mediano plazo, afecta a un número creciente de actividades, la administración de recursos humanos, en un entorno caótico se basa en la exploración permanente de escenarios diversos. Es indispensables realizar simulaciones de forma regular, lo cual nos permitirá mejorar la validez de los esquemas de repuesta a acontecimientos aleatorios por tanto es esencial disponer de responsables que sean capaces de tomar muy rápidamente las decisiones de adaptación que se imponen. (Chiavenato I. , 2000)

## **Capítulo dos. Reclutamiento de personal**

### **2.1 Reclutamiento**

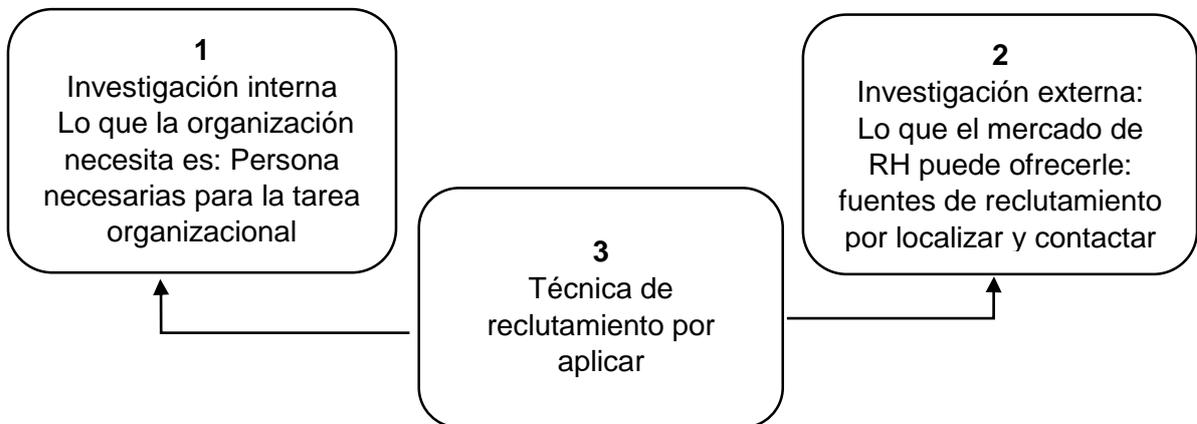
Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a traer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para, ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, Idalberto, 2000, págs. 208-209)

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futura de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de promover a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato a traer candidatos para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. (Chiavenato, Idalberto, 2000, págs. 208-209)

Figura 2.1 Las tres fases de la planeación del reclutamiento.



El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Que necesita la organización en términos de personas.
2. Que puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
3. Que técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar. (Chiavenato, Idalberto, 2000, págs. 208-209)

## 2.2 Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implican nuevos aportes de recursos humanos. (Idalberto, 2000, pág. 210).

Esta investigación interna no es esporádica u ocasional, si no continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

### **Planeación del personal**

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de administración de recursos humanos elabora la planeación de recursos humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. (Idalberto, 2000, pág. 210).

En la mayor parte de las empresas industriales, el órgano encargado de la planeación y el control de la producción (PCP) lleva a cabo la planeación de la llamada "mano de obra directa" (personal de nivel operacional contratado por horas, directamente ligado a la producción industrial). Al programar la producción, esta dependencia la descompone en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa implicada en la producción), para cumplir dichos programas.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada "fuerza laboral indirecta" (personal de supervisión, de oficina y de ventas) queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de organización y métodos (O y M), en especial cuando se trata de personal de oficina.

Sin embargo, en el órgano de PC P o de O y M, o el que sea, la planeación de recursos humanos se elabora según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo. El órgano de administración de recursos humanos no siempre participa en su elaboración y recibe el resultado listo y definido.

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. En la práctica, esto significa que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal. (Idalberto, 2000, pág. 210).

### **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas variables (número de personas y demanda de producto / servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de persona en la organización.

Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia de una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional producto / servicio.

Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto / servicio, se reflejará en un aumento de la venta y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posible imprevisto como estrategia de los competidores, situación del mercado de clientes, huelga, falta de materia prima, etc.

### **Modelo basado en segmentos de puestos**

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación del Standard Oil, consiste en:

1. Seleccionar un factor estratégico (nivel de venta, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecte las necesidades de personal.
2. Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
3. Establecer los niveles históricos de fuerzas laborales para área funcional.
4. Proyectar los niveles futuros de fuerzas laborales en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

### **Modelo de gráfica de reemplazo**

Son una representación gráfica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción.

El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeños, y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y las estimaciones de éxitos futuros en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventario y registro que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etc.

### **Modelo basado en el flujo de personal**

Este modelo intenta caracterizar el flujo de la persona hacia adentro de la organización, en está y hacia fuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salida, ascenso y transferencia permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de la contingencia, como política de ascenso de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc.

### **Modelo planeación integrada**

Es el modelo más amplio e incluyente desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores que son:

1. Volumen planeado de producción.
2. Cambio tecnológico que modifiquen la productividad de personal.
3. Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
4. Planeación de carrera dentro de la organización.

### **2.3 Investigación externa del mercado**

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles en otras empresas. Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación de mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos, a estas se les llama fuentes de reclutamiento; es aquí donde se identifican y localizan los candidatos capaces de cumplir los requisitos y exigencias de la organización. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

1. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
2. Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento.
3. Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe de estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados. (Idalberto, 2007, pág. 150).

#### **2.4 Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.**

Las técnicas de reclutamiento citadas a continuación son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
2. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
3. Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

5. Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas
7. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Avisos en diarios, revistas, etc.
9. Agencias de reclutamiento.
10. Viajes para el reclutamiento en otras localidades.

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

#### Principales técnicas de reclutamiento a utilizar

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. (S.N, s.f., págs. parr 1-15)

2. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.  
También es un sistema de reclutamiento que tiene un costo, alto rendimiento y bajo Índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión.  
En realidad, la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.  
Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.  
En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para los cargos de bajo nivel.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.  
Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
5. Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.

Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. (S.N, s.f., págs. parr 1-15)

6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

8. Avisos en diarios y revistas.

El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

9. Agencias de reclutamiento.

Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarias y otro tipo de cargos.

10. Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba. (S.N, s.f., págs. parr 1-15)

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso. (S.N, s.f., págs. parr 1-15)

### **2.5 Identificación del talento**

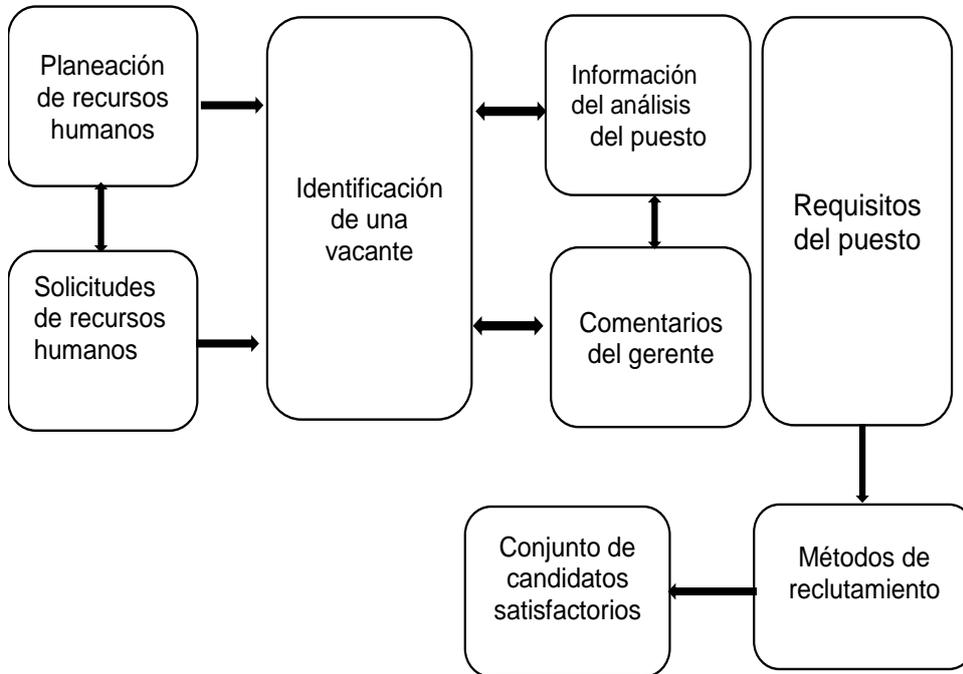
El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento.

### **Pasos de la identificación de talento**

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado. (Werther y Davis, 2008, págs. 152-153)

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, descritos en la figura 2.2.



## 2.6 Proceso de reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea, en otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sino que el departamento en el que se encuentra la vacante a ser ocupada.

Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio generalmente, denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede ver en la figura 2.3. Este documento debe llenarlo y entregarlo a la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sesión. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea las complejidades menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deberá llenar en el documento.

¿Quién da la salida? La emisión de una requisición de empleado presenta cierta semejanza con la de una requisición de material. En este caso, cuando la recibe, el almacén verifica que si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y en caso contrario emite una orden de compra para que un proveedor suministre un material. En el caso de la requisición solicitud de empleo, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso. (Chiavenato, 2000, pág. 217)

Figura 2.3 Modelo de requisición de empleado.

De: Departamento		FECHA/EMISIÓN / /	
Para: División de relaciones industriales		FECHA/RECIBIDO / /	
Áreas de Reclutamiento y Selección		NÚM. /	
<b>REQUISICIÓN DE EMPLEADO</b>			
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> <b>POR REEMPLAZO</b>			
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> <b>POR AUMENTO DEL PERSONAL</b>			
CAUSA DEL AUMENTO DEL PERSONAL			

**REQUISICION DE EMPLEADO**  
Gerencia de Recursos Humanos

Fecha de requisición \_\_\_\_\_ No. De Requisición: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Descripción de actividades:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento que solicita: \_\_\_\_\_

Tipo de vacante

Permanente \_\_\_ Temporal \_\_\_ Tiempo \_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Horario: De \_\_\_ a \_\_\_\_\_

Edad: Mini. \_\_\_ Max. \_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

Escolaridad mínima: \_\_\_\_\_

Experiencia requerida: \_\_\_\_\_

Otras características: \_\_\_\_\_

Habilidades específicas: \_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_

Motivo de Reemplazo

Renuncia \_\_\_ Cambio \_\_\_ Baja \_\_\_ Promoción \_\_\_ Plaza de nueva creación \_\_\_

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Fecha en que se desee contratar: \_\_\_\_\_

Autorizaciones:

\_\_\_\_\_

Gerente que solicita

\_\_\_\_\_

Jefe de área

\_\_\_\_\_

Gerente de RH

\_\_\_\_\_

Vo. Bo. Dirección General

## 2.7 Fases del proceso de reclutamiento

### 1. Requisición de colaboradores

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el cuadro de asignación de personal. Lógicamente previamente la autorización de la gerencia

### 2. Determinación de perfiles ocupacionales

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto, en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo, para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

### 3. Inventario de recursos humanos

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de recursos humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de recursos humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes:

#### Datos generales

1. Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

#### 2. Aspectos curriculares

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, etc.

#### 3. Desempeño laboral

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

#### 4. Antecedentes laborales

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

#### 5. Carrera administrativa

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

#### 6. Evaluación psicotécnica

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria. (ayala-villegas-sabino, pág. 66)

## **2.8 Medios de reclutamiento**

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medios múltiples, técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de recursos humanos, está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tan reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales se encuentra trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

### **2.8.1 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladado (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede aplicar:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencia de ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensiva y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, incluye varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e información relacionados con los otros subsistemas, a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que sometió para su ingreso en la organización.
2. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
3. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
5. Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer las tareas adecuada del ocupante del cargo considerado.
6. Condiciones del ascenso del candidato interno (esta "apunto" de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u horarios de empresa de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de integración de nuevo empleado, etc. (Mondy y Robert, 1997)
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos 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 auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientados a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
5. 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.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas. (Mondy y Robert, 1997)

## **Desventajas del reclutamiento interno**

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
2. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.

5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato I. , págs. 159-160).

### **2.8.2 Reclutamiento externo**

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo y enfoque indirecto.

1. El enfoque directo:

Es cuando la organización contrata de manera directa al mercado de trabajo.

2. El enfoque indirecto:

Se presenta cuando la organización contacta a intermediarios para que sea estos quienes se encarguen de hacer el reclutamiento.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

1. Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
2. Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
3. Es menos seguro que el reclutamiento interno.
4. Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
5. Afecta la política salarial (Chiavenato I. , 1999, págs. 19-20)

### **2.8.3 Reclutamiento mixto**

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
2. Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. (Chiavenato I. , 1999, pág. 21)

## **2.9 Desafíos del reclutamiento de capital humano**

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

1. Planes estratégicos y de capital humano
2. Condiciones del entorno
3. Políticas corporativas
4. Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
5. Requisitos de puestos
6. Costos
7. Incentivos

### **Planeación estratégica**

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuales se van a cubrir de manera interna. (Dessler, 2009)

### **Hábitos y tradiciones en el reclutamiento**

Los departamentos de persona, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzca a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos.

## **Condiciones del entorno**

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor.

Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados de mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

1. Los principales indicadores macroeconómicos.
2. el nivel estimado de ventas y logros corporativos, comparados con los niveles realmente alcanzados.
3. el índice de avisos de solicitud de empleados

A si mismo existen factores sociales y políticos gubernamentales que afectan el reclutamiento, por ejemplo, entre los factores gubernamentales puede citarse el caso de los países que legislan sobre la obligatoriedad de incluir determinado porcentaje de discapacitados en la fuerza laboral de una empresa; entre los factores sociales puede mencionarse la creciente oferta de trabajo por parte de jubilados que siguen estando en condiciones de prestar sus servicios.

## **Políticas corporativas**

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos.

## **Políticas de compensación**

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos. En muy raras

ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto.

En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar.

### **Políticas de contratación**

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

### **Políticas de contratación internacional**

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación.

### **Políticas de promoción interna.**

Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior.

De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando.

Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones. (Werther y Davis, 2008, págs. 160-162).

### **Requisitos de puestos**

Para obtener un grupo de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?, es decir, debe elaborar el perfil del puesto.

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización, en puestos relacionados a atención a clientes por ejemplo se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Definir las responsabilidades de los puestos que desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué nivel tiene el puesto?
2. ¿Qué es necesario hacer?
3. ¿Qué es necesario saber?
4. ¿Qué es necesario aprender?
5. ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

### **Costos**

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia o realizar entrevistas representa un costo para la organización.

### **Incentivo**

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta.

El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de sus tareas.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza a favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

#### **2.10 ¿Cuál es la importancia del reclutamiento en la organización?**

La realización idónea de este conjunto de procesos, trae como respuesta mejores candidatos potencialmente calificados, capaces de cumplir sus objetivos y metas dentro (o fuera) de la organización. En un mundo cada día más competitivo, las empresas en general buscan a su vez ser más productivas y para esto necesitamos tener a la tecnología de nuestro lado, y brindarles a los empleados mayor importancia profesionalizando el departamento de recursos humanos. (Horizonte, s.f., pág. parr.12)

La planificación estratégica es necesaria y ayuda a la empresa a llevar a cabo un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal. Conocer la empresa y sus necesidades es algo esencial.

Debemos tener en cuenta que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamado a la acción positiva y de invitación. Depende en buena forma de la oferta y la demanda ya que en algunas épocas del año, es común encontrar muchos aspirantes para un cargo o en su defecto muchas vacantes para pocos candidatos, en ese orden de ideas, es conveniente avanzar considerando el proceso de reclutamiento como parte fundamental de la vida y crecimiento de la empresa, e integrarlos, para evitar así una posible baja productividad que pueda surgir al contratar una persona no apta para el cargo,

puesto que es necesario desarrollar una filosofía de la compañía con la estructura administrativa que la soporte.

Cabe mencionar que las redes sociales, diseñadas en un principio para socializar con amigos y familiares, se convierten cada día en una fuente muy útil para obtener un alto número de postulaciones para un cargo, volviéndose una herramienta fundamental para apoyar el departamento de recursos humanos en cuanto a la consecución de personal se refiere y jugando un rol cada día más relevante en lo relacionado con el reclutamiento de personal.

(Horizonte, s.f., pág. parr.12)

## **Capitulo tres. Reclutamiento en línea**

### **3.1 Concepto de reclutamiento en línea**

El reclutamiento en línea es el proceso de encontrar gente apropiada para cada trabajo utilizando Internet. La forma más común de reclutar en línea es el anuncio de vacantes en los sitios de búsqueda de empleo o en sitios corporativos. Esto puede generar muchas respuestas, pero atraer grandes números de candidatos potenciales es sólo parte del proceso de reclutamiento en línea. El beneficio real de este sistema se puede apreciar cuando los reclutadores optimizan el proceso automatizándolo través del software para administración de recursos humanos.

El reclutamiento a través de Internet constituye un importante exponente de la aplicación del e-business (Negocio electrónico) en la gestión de los recursos humanos.

#### **1. Búsqueda**

Al publicar vacantes en Internet se alcanza a una más amplia audiencia que publicarlas en medios impresos. Cuando un mensaje se entrega a un mayor número de personas, existe una mayor probabilidad de que algunos de los solicitantes sea el ideal para un trabajo en particular. Pero también significa que se debe utilizar una herramienta de clasificación para determinar cuáles candidatos son ideales, porque hacerlo manualmente con los cientos de solicitudes que llegan consumiría mucho tiempo y sería costoso.

#### **2. Velocidad**

Es teóricamente posible entrevistar a los prospectos al día siguiente que se publicó el anuncio del empleo en línea. Esta velocidad es un regalo para las compañías que experimentan vorágines temporales de actividad, y necesitan reclutar ayuda para carga extra de trabajo, y para cubrir turnos por enfermedad o faltas, en tan poco como 48 horas.

### 3. Costo

El reclutamiento en línea puede ser muy rentable si el proceso se planea. Los empleadores pueden ahorrar en costos de tiempo, diseño e impresión seleccionando las plataformas (sitios web) específicos para los anuncios de vacantes. Con la investigación adecuada y planificación, las compañías pueden conocer los sitios web son más adecuados para atraer a los grupos de audiencia que la compañía está buscando para contratar. Junto con el proceso inicial de anunciar, las compañías pueden incluso reducir costos automatizando los procesos de pre selección que de otra manera tendrían que ser realizados por el personal de recursos humanos.

### 4. Comprando en medios

La compra de medios implica que alguien coloque los anuncios de vacantes en los sitios web deseados y negocie los costos de estos anuncios. La compra de medios en línea puede ser un asunto enredado si el anunciante no comprende cómo funciona el mercado para hacer que se entregue un mensaje; por ejemplo, un anuncio de vacante para un estilista no atraerá candidatos adecuados si se publica en un sitio web conocido principalmente por especialistas en hardware.

El objetivo principal de la compra eficiente de espacios es asegurar que el anuncio genere un número satisfactorio de candidatos potenciales, en lugar de una gran cantidad de candidatos no adecuados.

### 5. Interacción

El reclutamiento en línea permite una interacción apropiada con los candidatos. Dado que el proceso es personal y directo, las preguntas son enviadas rápidamente, y existe un flujo de información sin interrupciones de ambos lados.

El reclutamiento en línea brinda a los empleadores un acercamiento con los potenciales empleados, y cuando un candidato no es apropiado para el puesto que solicitó, las compañías pueden conservar su currículum vitae en su base de datos para futuras vacantes que pueden ser adecuadas para el solicitante.

### 3.2 Herramientas para el reclutamiento en línea

Para entender mejor este concepto, es preciso remitirnos a cuatro elementos básicos que nos ayudan a calcular su importancia y alcance:

1. Web corporativa:

Aunque su influencia ya no es la misma que en la década pasada, las páginas web de las empresas siguen siendo un elemento necesario para la selección del personal. Un buen número de empresas diseñan apartados específicos en su página para recoger perfiles de candidatos o curriculum profesionales. Por lo general, este proceso se realiza a través de un formulario en el que se piden los datos básicos del solicitante.

2. Páginas de empleo:

Las páginas especializadas cuentan con extensas bases de datos de candidatos, a veces más completas que las de los servicios públicos de empleo. Muchas empresas recurren a ellas para filtrar sus procesos de selección por categorías y perfiles por un coste muy bajo. Las páginas pueden ser genéricas o especializadas.

3. Servicios públicos de empleo (online):

En un buen número de países, los servicios públicos de empleo han empezado a usar herramientas digitales para optimizar su labor. De esta manera, el sistema permite la relación de datos de un candidato con las ofertas que se publican. La idea del servicio es acercar a las partes interesadas y cubrir la necesidad de ambos.

4. Redes sociales:

Las redes sociales han sido una herramienta crucial para el reclutamiento y selección de personal y lo seguirán siendo para evitar las conductas negativas de aquellos que en el trabajo son un tipo de persona, en la cual la organización está invirtiendo y después, en su tiempo libre se desempeñan como verdaderos antisociales, que eventualmente podrían poner en entredicho la reputación de la institución en general.

Las redes sociales son en principio, la primera herramienta que se debe constatar para la búsqueda del personal, revisando en sus intereses, comportamientos, etc. con el fin de descubrir si la persona muestra o no idoneidad con los valores de la institución.

En redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, etc., los estados escritos por los posibles candidatos, nos darán además información crucial sobre su forma de ver el mundo, de reaccionar en contra de la presión, cómo se comportaron inclusive en trabajos anteriores y cómo se refieren a ellos (los trabajos).

Facebook también tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público. En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo.

A pesar de que Twitter tiene un motor de búsqueda con numerosos filtros, los resultados que se obtienen de sus búsquedas no son determinantes para los departamentos de recursos humanos, ya que esta red social es muy utilizada de forma personal. Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo.

LinkedIn ofrece la posibilidad de buscar candidatos a través de un motor de búsqueda, con la introducción de palabras clave, competencias, conocimientos, puestos o cargos, y localización geográfica, aparte de otros muchos filtros que ofrecen los diferentes tipos de cuentas que pueden obtener los usuarios. Al mismo tiempo los reclutadores tienen la opción de agregar como contacto a un posible candidato o bien, realizar un seguimiento de la actividad de ese usuario sin la necesidad de enviar una invitación a conectar.

Esto podría ser un poco desigual, sin embargo, los estudios han demostrado que es preferible invertir en un correcto reclutamiento de personal, que haber gastado meses o años de capacitación, en un elemento que no aportará lo que deseamos a la continuidad de su cargo. Nada alejado de los famosos estudios socioeconómicos en los que también se investiga sobre los posibles candidatos.

A la vez, las redes sociales muestran intereses que los candidatos suelen ocultar en sus entrevistas y que podrían aportar propuestas positivas al equipo de trabajo y a la empresa en general (<https://retos-directivos.eae.es>, 2015).

### **3.3 Razones para utilizar el reclutamiento a través de Internet**

El reclutamiento a través de Internet tiene varias consecuencias positivas desde el punto de vista empresarial.

#### **3.3.1 Tiempo.**

Cuando la oferta de empleo es superior a la demanda, o cuando el número de profesionales de alto potencial es escaso, la rapidez y agilidad del proceso de reclutamiento es especialmente relevante. Internet acelera el proceso en tres fases básicas: anuncia el puesto más rápidamente, los candidatos responden antes y se procesan con más rapidez las respuestas de los candidatos.

Mientras que los anuncios en prensa suelen distribuirse un día a la semana, las páginas vía Internet son instantáneas. La recepción de curriculum vía Internet puede comenzar incluso a los pocos minutos. Finalmente, el procesamiento de los datos es más rápido.

Entre las razones de la mayor rapidez del procesamiento destacan las siguientes:

1. Como los candidatos insertaron sus datos electrónicamente, no hay necesidad de abrir sobres e introducir los currículums en la base de datos.
2. La empresa puede enviar el acuse de recibo del currículum por e-mail inmediatamente.
3. Los paquetes de software pueden buscar curriculum de modo inteligente mediante clave y realizar automáticamente un primer filtrado de candidatos.
4. El departamento de recursos humanos puede enviar automáticamente los informes de cada candidato a los jefes de línea sin tener que utilizar el sistema interno de e-mail, que suele ser más lento.

### **3.3.2. Coste**

La reducción en el tiempo de publicación y de respuesta supone una reducción de costes respecto a un proceso clásico; lógicamente, el coste se minimiza cuando se insertan las ofertas en páginas de acceso libre.

Por otra parte, la introducción de filtros en la propia oferta gradúa de forma automática el nivel de adecuación del candidato, en función de sus respuestas y características, llegando incluso a excluir a las personas que carezcan de los requisitos esenciales.

Además, en función del nivel de desarrollo de la web corporativa o del portal de empleo, se puede facilitar al candidato la realización de pruebas psicotécnicas o de personalidad, sin necesidad de desplazarse. Todo esto contribuye a que el proceso de reclutamiento a través de Internet resulte menos costoso que con una metodología tradicional.

### **3.3.3 Exhaustividad en la información.**

Tanto el portal de empleo como, especialmente, las webs corporativas permiten ampliar la información sobre el puesto y la empresa, pudiendo de ese modo atraer más candidaturas. En el caso de la web corporativa, al ser la información en tiempo real, se facilita la modificación de las ofertas.

Adicionalmente, desde los portales especializados pueden también ofrecerse servicios añadidos, como el envío de ofertas a teléfonos móviles, la contratación de espacios destacados para las mejores ofertas o para ofertas especiales, o la posibilidad de dirigir estas a sectores específicos o a zonas geográficas determinadas.

Por último, el mecanismo permite incluir en este punto todas las facilidades que llevan consigo la clasificación de los curriculum, el acuse de recibo, la comunicación con el posible candidato, etc. Se incrementa enormemente la capacidad para procesar los datos de modo automático. La red permite manejar enormes cantidades de información de modo muy rápido y efectivo, siempre y cuando se disponga de los instrumentos adecuados.

### **3.3.4 Estándar 24/7/365.**

El acceso a las ofertas de empleo se produce las 24 horas al día, los 7 días de la semana y los 365 días del año. Además, tanto el candidato como los profesionales de recursos humanos son capaces de observar el estado del reclutamiento cuando quieran y desde cualquier lugar.

### **3.3.5 Accesibilidad.**

El reclutamiento a través de Internet permite una ampliación del público objetivo que puede tener acceso a la información y a las ofertas de trabajo publicadas, desapareciendo las limitaciones geográficas, facilita el acceso a candidatos procedentes de zonas geográficas distantes e incrementándose el tiempo de publicación de la oferta la mayor parte de los portales de empleo permiten mantener la oferta de empleo un mínimo de 30 días, período que, lógicamente, puede ser mayor en las webs corporativas.

Por otra parte, el reclutamiento vía Internet también permite el acceso a candidatos pasivos. Los buscadores de puestos pasivos ya tienen una buena posición, pero presentarán su solicitud si ven, o alguien les informa de, un puesto interesante. Alcanzarlos es vital pues los candidatos pasivos pueden ser de mejor calidad que los buscadores de puesto activos, ya que estos últimos pueden ser empleados con limitaciones desde el punto de vista del empleo.

### **3.3.6 Imagen.**

Aunque las grandes empresas disponen de más recursos financieros para apoyar una página web, el recurso a los portales de empleo mejora la capacidad de las pequeñas empresas para competir con las grandes, por lo menos a la hora de dar a conocer sus vacantes.

### **3.4 Razones para no utilizar el reclutamiento a través de Internet**

Entre las razones identificadas para no utilizar el reclutamiento a través de Internet destacan las siguientes: seguridad de la información, falta de contacto humano, sobrecarga de la red, discriminación frente a los no usuarios y aumento de la rotación.

La implantación de Internet y las nuevas tecnologías tropieza con algunas incertidumbres jurídicas, que es preciso aclarar mediante el establecimiento de un marco jurídico adecuado, que genere en todos los actores intervinientes la confianza necesaria para el empleo de este nuevo medio.

La incorporación de Internet a la vida económica y social ofrece innumerables ventajas, como la mejora de la eficiencia empresarial, el incremento de las posibilidades de elección de los usuarios y la aparición de nuevas fuentes de empleo; sin embargo, también conlleva riesgos. Uno importante es la seguridad de la información.

Algunos analistas se quejan de que el reclutamiento a través de Internet está generando rotación. La red da una gran flexibilidad y movilidad a los candidatos, los cuales conocen sin problemas su valor real en el mercado. Este fenómeno convierte la fidelidad del empleado en una preocupación cada vez mayor para la empresa.

Por otra parte, a través de Internet aún no se pueden llevar a cabo todas las fases del proceso de contratación; el contacto humano es indispensable. (<https://www.laboral-social.com>, 2007)

### 3.5 Ventajas y desventaja del reclutamiento en línea

#### Ventajas

1. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
2. Facilita el proceso a las empresas y candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa.
3. La facilidad y sencillez son enormes. Internet ofrece a las organizaciones una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina, en muchas ocasiones, la intermediación.
4. Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos cualificados en el mercado.

#### Desventajas

1. Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye el contacto personal, es decir, las entrevistas frente a frente, ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.
2. El número de curriculum vitae que se pueden recibir ha aumentado exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet, establecer filtros, etc.
3. Puede ser que el mejor candidato para algún puesto no esté en Internet, sino que utilice otros métodos más tradicionales, o que el uso de un filtro me limite el acceso a determinados candidatos.
4. La confidencialidad se convierte en un problema, porque la información a través de los sitios web puede ser manipulada por hackers.  
(<https://nextline.mx>, s.f.)

## Conclusión

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes. Cuando dicho proceso es eficaz no solo se atrae individuos a la organización, sino que aumenta las posibilidades de retenerlos una vez contratados. Como fuentes de reclutamiento la empresa cuenta con diferentes medios: mediante solicitud (hoja de vida), consulta en los archivos internos, presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades, avisos en diarios y revistas y agencias de reclutamiento.

En últimos años se ha expandido el trabajo online y las empresas han formalizado la importancia que tiene el trabajo en un proceso de reclutamiento de personal desde la red. El ahorro de costes y recursos es amplio, pero resulta todavía más importante la cuestión de acceder a un proceso más óptimo a la hora de valorar candidatos y de realizar las contrataciones más efectivas.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

## Bibliografía

- ayala-villegas-sabino. (s.f.). <https://vdocuments.site/ayala-villegas-sabino-administracion-de-recursos-humanos.html>. Obtenido de <https://vdocuments.site/ayala-villegas-sabino-administracion-de-recursos-humanos.html>: <https://vdocuments.site/ayala-villegas-sabino-administracion-de-recursos-humanos.html>
- Chiavenato, I. (1999). En I. Chiavenato. Mc Graw Hill. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). En I. Chiavenato. Santa Fe , Bogota, mexico: Mexico.
- Chiavenato, I. (2000). En i. chiavenato. Mexico: Pearson.
- chiavenato, i. (2000). administracion de recursos huamnos. En I. Chiavenato, *administracion de recursos humanos* (Vol. 5ta edicion, pág. 02 y 03). mexico, mexico: Mc GrawHill. Recuperado el 08 de 05 de 2019
- chiavenato, i. (2000). administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *administracion de recursos humanos* (pág. 168). mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos. En C. Idalberto, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 217). Mexico: MC GRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). En I. Chiavenato. Mexico: McGrawHill pearson.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administracion de los recursos humanos* (8 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administracion de recursos humanos 5ta edicion*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Davis, W. w. (2008). Administracion de recursos humanos. En w. w. davis, *adminisracion de recursos huamnos* (pág. 08 y 09). mexico: McGrawHill.
- Davis, W. w. (2008). Administracion del capital humano. En w. w. davis, *Administracion del capital humano* (Vol. 6ta edicion, pág. 10). mexico, mexico: McGrawHill.
- Dessleer, g. (2009). Administracion de recursos humanos. En g. dessler, *Administracion de recursos humanos* (Vol. decimo primera edicion, pág. 03). mexico: McGrawHill.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. 11). (C. N. Industria, Ed.) México, Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

<https://nextline.mx>. (s.f.). <https://nextline.mx/ventajas-y-desventajas-de-reclutar-en-internet>. Obtenido de <https://nextline.mx/ventajas-y-desventajas-de-reclutar-en-internet>

<https://retos-directivos.eae.es>. (2015). <https://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-en-linea-herramienta-para-la-seleccion-de-personal/>. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-en-linea-herramienta-para-la-seleccion-de-personal/>

<https://www.cuidatudinero.com>. (s.f.). <https://www.cuidatudinero.com/13173376/tecnicas-de-reclutamiento-laboral>. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13173376/tecnicas-de-reclutamiento-laboral>

<https://www.laboral-social.com>. (23 de 08 de 2007). <https://www.laboral-social.com/III.-razones-para-utilizar-el-reclutamiento-a-traves-de-Internet.html>. Obtenido de <https://www.laboral-social.com/III.-razones-para-utilizar-el-reclutamiento-a-traves-de-Internet.html>

Idalberto, C. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. . Santafé de Bogotá, Colombia : McGraw-Hill .

Mondy y Robert. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. En R. W. Robert, *Administracion de Recursos Humanos 6ta edicion* (pág. 7). Mexico: Pearson/Prentice Hall.

S.N. (s.f.). <https://es.slideshare.net/Hawk504/las-tnicas-de-reclutamiento>. Recuperado el 08 de 05 de 2019, de <https://es.slideshare.net/Hawk504/las-tnicas-de-reclutamiento>.

Varela, G. D. (2011). *administracion de recursos humanos*. En g. d. varela, *administracion de recursos humanos* (Vol. 5ta edicion, pág. 02). mexico, mexico: pearson. Recuperado el 08 de 05 de 2019

Werther y Davis. (2008). *Administracion de Recurso Humanos*. En W. B. Davis, *Administracion de Recurso Humanos* (págs. 8-10). Mexico: McGraw-Hill

Werther y Davis. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* (sexta edición ed.). México, D.F: McGraw-Hill Companies, Inc. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

[www.cegosonlineuniversity.com](http://www.cegosonlineuniversity.com). (s.f.). <https://www.cegosonlineuniversity.com/por-que-son-tan-importantes-los-recursos-humanos/>. Obtenido de <https://www.cegosonlineuniversity.com/por-que-son-tan-importantes-los-recursos-humanos/>

recursos-humanos/: <https://www.cegosonlineuniversity.com/por-que-son-tan-importantes-los-recursos-humanos/>