

Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Texcoco

Análisis de Reclutamiento de Personas.

TESINA

Que para obtener el título de
Licenciado en Administración.

PRESENTA:

César Cerón Arellano.

DIRECTOR DE TESINA:

M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chavez

REVISORES:

L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo

M. en F. Rosa María Contreras Murillo



Texcoco, Méx. a 28/01/2014.

M. EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL
CENTRO UNIVESITARIO UAEM TEXCOCO.
PRESENTE:

COPIA

AT N M. EN P.P. ANTONIO INQUE CERVANTES
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "**Análisis de Reclutamiento de Personas**" que para obtener el título de Licenciado en **Administración** presenta el sustentante **César Cerón Arellano**, con número de cuenta **0826436** respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

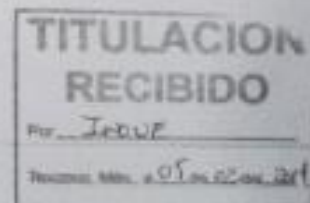
ATENTAMENTE


L. en M. Adette Sánchez Lemus Galindo
Revisor


M. en Fin. Rosa María Contreras Murillo
Revisor


M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chavez
Director

c.c.p. César Cerón Arellano
c.c.p. M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chavez
c.c.p. M. en P.P. Antonio Inque Cervantes



DEDICATORIA

Con especial cariño a mi madre Ana María Arellano Santillán, que en todo momento me ha brindado su apoyo, comprensión y amor. Su trabajo, dedicación y esfuerzo constantes me han ayudado a crecer y guiar mi camino gracias.

A mi padre Severiano Cerón Méndez, por su apoyo, amor y cariño incondicional. Gracias por enseñarme a razonar y fortalecerme en el camino para alcanzar mi formación profesional.

A mi hermano Osvaldo Cerón Arellano, gracias por brindarme su respaldo y fraternidad en cada momento que hemos compartido durante tanto tiempo y por seguir a mi lado en todo momento de mi vida.

Con cariño a mi esposa Edwiges Luna López, que en todo momento me ha brindado su apoyo y amor. Sus palabras, compañía y dedicación constantes me han ayudado a guiar mi camino gracias.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez por su inmensurable apoyo, disponibilidad y paciencia para guiar el presente trabajo. Le expreso mi gratitud, por brindarme motivación inteligente y valioso apoyo durante los cursos de Administración de Recursos Humanos que han beneficiado este trabajo.

L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo, por ampliar mi horizonte de reflexión a través de sus clases y ayudarme en la decisión de adoptar la vía crítica como forma de vida. Gracias por sus recomendaciones y sugerencias al presente trabajo.

Un agradecimiento especial a la M. en F. Rosa María Contreras Murillo, por sus oportunas ideas y observaciones que permitieron enriquecer la investigación, así como la comprensión y atención que me brindó durante los cursos que me impartió durante el camino hacia la licenciatura, gracias.

Índice

Planteamiento del Problema.	6
Objetivos	6
Resumen	7
Capítulo I.	8
Administración de Recursos humanos	8
1.1. La Administración De Recursos Humanos	8
1.2. Objetivos De La ARH	13
1.3. La Administración de Recursos Humanos como Proceso.	16
Capítulo II	17
Concepto de Reclutamiento de personas e Investigación de mercado de Recursos Humanos.	17
2.1. Mercado Laboral.	17
2.1.1. Factores condicionales del mercado laboral.	19
2.1.2. Mercado de recursos humanos (MRH).	20
2.2. Concepto de Reclutamiento de personas	21
2.2.1. Fines del reclutamiento.	24
2.3. Investigación interna y externa.	28
2.4. Proceso del Reclutamiento	32
Capitulo III	33
Tipos de reclutamiento.	33
3.1. Reclutamiento interno.	33
3.2. Reclutamiento externo.	39
3.3. Reclutamiento mixto	46
Conclusiones.	47
Fuentes Consultadas	49
Bibliografía	50

Planteamiento del Problema.

El reclutamiento de personas ha constituido un desafío para las organizaciones, ya que los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con anticipación pues encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

La presente investigación sobre reclutamiento de personal aborda el problema sobre la importancia del mismo; con el objetivo de conocer el proceso de reclutamiento, los tipos de reclutamientos que se podrían utilizar, así como las ventajas y desventajas que tienen.

Es importante mencionar que siempre ha existido y existirá esa problemática en las organizaciones obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

El presente trabajo pretende analizar los aspectos del reclutamiento de personas que son fundamentales para un excelente reclutamiento, ya que las organizaciones han lidiado con la escasez de candidatos calificados para reclutar y que así mismo cubran las necesidades de la organización.

Esta investigación se enfoca en el análisis del reclutamiento de personas en las organizaciones. En este sentido, se ha considerado realizar las siguientes interrogantes. ¿Qué es el reclutamiento de personas? ¿Cuáles son los tipos de reclutamientos que existen y cuáles son sus ventajas – desventaja? ¿Cuáles son los fines del reclutamiento?

Objetivos

Analizar los elementos que constituyen el reclutamiento de personas y su importancia.

Analizar los tipos de reclutamiento así como sus ventajas y desventajas.

Identificar los fines e importancia del reclutamiento.

Resumen.

En la actualidad, es necesario acudir a los estudios multidisciplinarios en los que alguno realice una aportación para una mejor comprensión del análisis de reclutamiento de personas.

La presente investigación se trata de una actividad analítica que observa la relación existente entre las teorías acerca de las personas y las organizaciones que se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras, recurriendo al análisis como herramienta para la interpretación del caso que se estudia.

El reclutamiento de personas siempre ha adquirido relevancia durante varios años y ha captado gran importancia para los departamentos de los recursos humanos de las organizaciones ya que es una actividad principal e importante porque de él dependen el éxito de las futuras contrataciones que realice las organización. En este sentido, esta investigación intenta realizar un análisis.

El reclutamiento de personal sigue generando interrogantes de cómo conseguir un número suficiente de personas calificadas de forma que la organización cubra sus necesidades de trabajo. Entonces podemos decir que el caso amerita su estudio para una mayor comprensión y así poder ayudar a una mejor interpretación del tema.

El presente trabajo, pretende contribuir a la interpretación de los distintos tipos y medios de reclutamiento de personas como así mismo las ventajas y desventajas que tienen los distintos tipos de reclutamiento, basándose en las teorías y posturas analíticas de la administración de recursos humanos que ayudaran a comprender mejor el proceso de reclutamiento de personal.

Capítulo I.

Administración de Recursos humanos.

1.1. La Administración De Recursos Humanos

Este trabajo se enfoca en el área de los Recursos Humanos en cual se Analiza el Reclutamiento de personas es una tarea que exige revisar a los autores para entender su razón de ser. Los conceptos recursos humanos y reclutamiento de personas suelen ser enlazados comúnmente. Sin embargo, la Administración de Recursos Humanos a través de diversos estudios ha intentado establecer un mayor entendimiento de dichos conceptos.

En este capítulo se presenta una revisión de los conceptos mencionados recurriendo a distintos autores con la intención primaria de comprenderlos.

“Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.”

Para hablar de Administración de Recursos Humanos hay que tomar como referencia la Administración de Personas que participan en las organizaciones, en las cuales cada una desempeña determinados roles. El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en ellas. Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir los objetivos y cumplir sus misiones.

Los orígenes de la ARH surgen del crecimiento y la complejidad de las tareas organizaciones que se retoman a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la revolución Industrial.

La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerandos

hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación alrededor de los años de 1950, para ser denominada Administración de Personal, pero ahora no solo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se representan de modo espontáneo. Poco después, en la década de 1960, el concepto volvió a cambiar y se tornó gradualmente obsoleto, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado.

Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, que aun sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización.

Administración Recursos Humanos (ARH), abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy en día es administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados, no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Chiavenato, 2000)

El contexto de la Administración Recursos Humanos es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre si las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retrogradadas. La segunda característica es el cambio. El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas los cuales cada vez son más rápidos e impredecibles y

las organizaciones no pueden seguir el ritmo de estas transformaciones. (Chiavenato, 2000)

Sin embargo la Administración de Recursos Humanos, todavía sufría de una vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

Las personas no son recursos que la organización consume o utiliza, ni producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por tal motivo es posible resaltar tres aspectos fundamentales:

- Las personas: Son diferentes entre sí pero están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal y particular, son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas no homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la administración.

Partiendo de esta cualidad los administradores de recursos humanos deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales que, podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización. Recordemos que entre mayor sean nuestras diferencias mayor será la posibilidad de aportar ideas creativas e innovadoras a la organización en general.

- Las personas son elementos vivos: Son los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Por ser los únicos elementos vivos dentro de la

organización son los encargados de dotar de vida a la misma; imaginemos por un instante una organización ausente de personas, no podría existir.

- Las personas son socios de la organización: Son los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la organización, esperando obtener ganancias de estas inversiones. Se puede entender inversión como esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromisos. Las ganancias de dichas inversiones serían en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera. Todo ser humano es proactivo, su conducta estará orientada para satisfacer ciertas necesidades o alcanzar ciertos objetivos personales, el administrador de recursos humanos deberá ofrecer una plataforma de políticas e incentivos que orienten y motiven a la persona a volverse socio de la organización y ayudar al logro de los objetivos organizacionales a cambio del logro de sus propios objetivos. (Chiavenato, 2000)

Así la Administración Recursos Humanos se aplica a un contexto de organizaciones y personas donde se administra con personas que participan en organizaciones; administrar los recursos con las personas.

Para sintetizar la administración de recursos humanos consiste en: planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, conquistar y mantener y personas en la organización, que trabajen y den su máximo de sí mismas, con actitud positiva y favorable.

Retomando lo anterior sobre la ARH es necesario mencionar que es un área interdisciplinaria que ha producido impactos profundos en las personas y organizaciones pues se considera a la ARH como un proceso. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado laboral, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas recompensarlas o monitorearlas y contralorarlas en otras palabras adminístralas en la organización.

Siguiendo la idea anterior es importante mencionar que los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, seguimiento y control del personal. Este trabajo se enfoca en la parte de la provisión en el cual se desarrolla una de las actividades de suma importancia que es el Reclutamiento de personal.

Es necesario mencionar que la administración de recursos humanos es *importante* por tres razones.

- Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios.
- Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente.
- Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. (Robbins, 2010)

Y (William B. Werther J. K., 1996), menciona que 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. También expone que las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados; pero un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito de la organización resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de los logros organizacionales, de manera que la ética y la parte social, sean compatibles con la compañía.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar 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 personal. El departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal para lograr sus objetivos.

1.2. Objetivos De La ARH

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la organización, los cuales, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes 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 los recursos humanos y el logro de los objetivos individuo.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
(Chiavenato, 2000)

Aunque (William B. Werther K. D., 1991) menciona que en la vida real los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las

acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con precisión y se consignan por escrito. En otras ocasiones, los objetivos se estipulan o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- **Objetivos sociales.** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que pueden llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideren nocivas.
- **Objetivos de la organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de la organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que no en pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos funcionales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como los casos en que se contrata a un número excesivo de personal), se incurre en una pérdida de recursos.
- **Objetivos individuales.** Contribuir al logro de las metas de cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo

deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales de postula. Cuando los objetivos individuales sino se cumplen, la motivación de los empleados decrece; pueden disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal. (William B. Werther K. D., 1991)

De acuerdo a la idea anterior el término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es importante ya que contribuye a la planeación, organización, desarrollo, coordinación del personal. Se encarga de promover el desempeño eficiente de todo el personal que labora en la organización.

Es necesario recordar que la Administración de Recursos Humanos es de suma importancia ya que es una de las áreas principales dentro de la organización, que se encarga de todos los aspectos relacionados con el elemento humano en una organización.

De ella depende lograr un éxito competitivo a través de su personal, esto significa que la organización debe modificar constantemente su manera de dirigirse con respecto a sus empleados para una mayor eficiencia en sus actividades laborales y los procesos administrativos, así como para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Características de los recursos humanos.

- Las actividades de las personas en las Organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal y lograr los objetivos organizacionales.
- Las experiencias, los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.
- Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- Los Recursos Humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

1.3. La Administración de Recursos Humanos como Proceso.

La Administración de Recursos humanos funciona como proceso la cual está integrada por sus procesos básicos los cuales son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, seguimiento y control del personal.

Provisión:

- Investigación de mercado de Recursos Humanos.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.

Aplicación:

- Integración de personas.
- Diseño de cargos.
- Descripción y análisis de cargos.
- Evaluación de desempeño.

Mantenimiento:

- Remuneración de compensación.
- Beneficios y servicios sociales.
- Higiene y seguridad de trabajo.

- Relaciones sindicales.

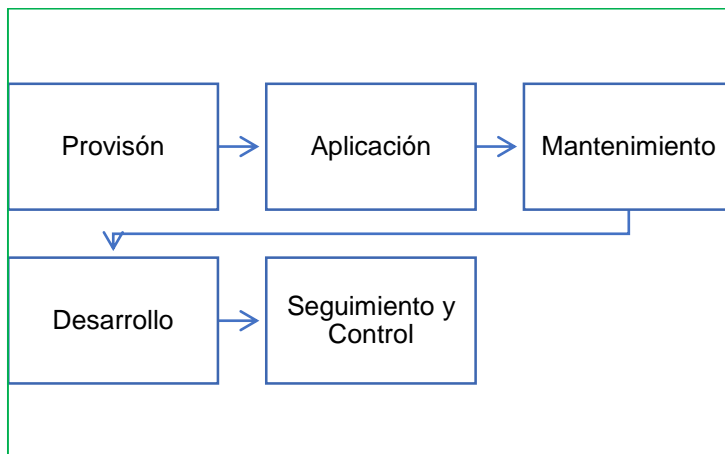
Desarrollo:

- Capacitación y desarrollo.
- Desarrollo organizacional.

Segmentación y control:

- Base de datos o sistemas de información.
- Controles-frecuencia-productividad-balance social.

(Chiavenato, 2000)



Estos cinco procesos básicos constituyen una dinámica mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, para ser empleados, mantenidos - desarrollados y controlados por la organización para cumplir sus objetivos.

Este trabajo se enfoca en la parte de la provisión en el cual se desarrolla una de las actividades de suma importancia que es el Reclutamiento de personal, uno de los procesos principales de toda organización.

Capítulo II

Concepto de Reclutamiento de personas e Investigación de mercado de Recursos Humanos.

2.1. Mercado Laboral.

El mercado es el espacio de transacciones o contexto de trueques o intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un servicio o producto. El mercado laboral está compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones. Toda organización en la medida en que ofrece oportunidad de trabajo, es parte integrante del mercado laboral.

El mercado laboral es dinámico y experimenta continuos cambios. Las características estructurales y oportunas del mercado laboral influyen en las prácticas de recursos humanos de las empresas. Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar sus vacantes.

Cuando predomina la demanda en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante: las personas se disputan los empleos en el mercado. Las características del mercado laboral también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos al empleo. Cuando la oferta predomina en el mercado laboral, hay exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos. En estas circunstancias, pueden escoger y seleccionar las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los mayores salarios. Cuando existen buenas oportunidades en el mercado laboral, los empleados se mantienen estimulados a dejar sus actuales empleos para intentar conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones. Sin embargo, cuando la demanda predomina en el mercado laboral, los mecanismos se invierten. (Chiavenato, 2002)

Simplificando lo anterior el mercado laboral es el ambiente donde las organizaciones se vuelven participes cada vez que ofrecen una oportunidad de trabajo en la cual la oferta y la demanda interactúan de manera continua experimentando cambios continuos ya sea por el predominio de una u otra afectando tanto a las organizaciones como a los candidatos a un empleo.

En la actualidad, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es más amplio y verdaderamente global. Se puede ver con facilidad que el mercado laboral para muchos empleados se ha expandido enormemente, los

sistemas de comunicación eficientes y el aumento del nivel educativo de la población mundial han contribuido a este crecimiento. (R., 2005)

2.1.1. Factores condicionales del mercado laboral.

El mercado laboral está condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional. El primero se relaciona con la escala del empleo (crecimiento del empleo), mientras que los demás factores están relacionados con la intensidad del empleo (calidad y productividad del empleo). En una economía abierta cuando mayor sea la intensidad, mayor tiende a ser la escala de transacciones. Durante las dos eras industriales (la industrialización clásica y la neoclásica)¹, la composición del empleo era estable y permanente; en la era de la información², la movilidad de los empleados aumento drásticamente con la migración del empleo de la industria hacia el sector de servicios, del asalariado legal a ilegal, del empleo industrial concentrado en las grandes metrópolis. Al mismo tiempo, creció la exigencia de calificación de los

¹) Era de la industrialización clásica: Abarca el periodo entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

Era de la industrialización Neoclásica: De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella. (Butteriss, 2000)

² Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo en una aldea global. (Butteriss, 2000)

trabajadores en todos los sectores, además de que incremento la movilidad espacial, sectorial, y ocupacional. Esta movilidad tiende a depreciar con rapidez las habilidades específicas de los trabajadores, lo cual significa que incluso los trabajadores mejor capacitados requieren otra opción: reentrenamiento permanente. Además de la escala de empleo, también esta combinado la naturaleza del trabajo, al exigir mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia la nueva situación. Por tal razón, los esfuerzos de formación recalificación profesional se tornan fundamentales.

Retomando lo anterior el mercado laboral tiene distintos factores que lo condicionan, pues la constante evolución y crecimiento de las organizaciones han aumentado considerablemente el movimiento de los empleados trayendo como factor al aumento de la exigencia de trabajadores más aptos para las organizaciones. En síntesis, se aumentó la movilidad espacial de manera excesiva la cual afecta a los candidatos a un empleo y las organizaciones que constantemente forman parte del mercado laboral, ya que este incremento de la movilidad tiende a reducir el valor de los trabajadores.

Durante la revolución industrial, el mercado laboral sustituyo las haciendas por las fábricas; ahora, en la revolución de la información, el mercado laboral está desplazándose con rapidez al sector industrial hacia la economía de servicios. La industria ofrece menos empleos, aunque produzca cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, el mejoramiento de procesos y el aumento de la productividad de las personas. Cada día el sector de servicios ofrece más empleos. La modernización de las fabricas trata de ofrecer mejores productos y menos costosos, ampliando el mercado interno de consumo y ocupando una franja mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y la exportación funcionan como apalancadores del empleo en el sector servicios.

2.1.2. Mercado de recursos humanos (MRH).

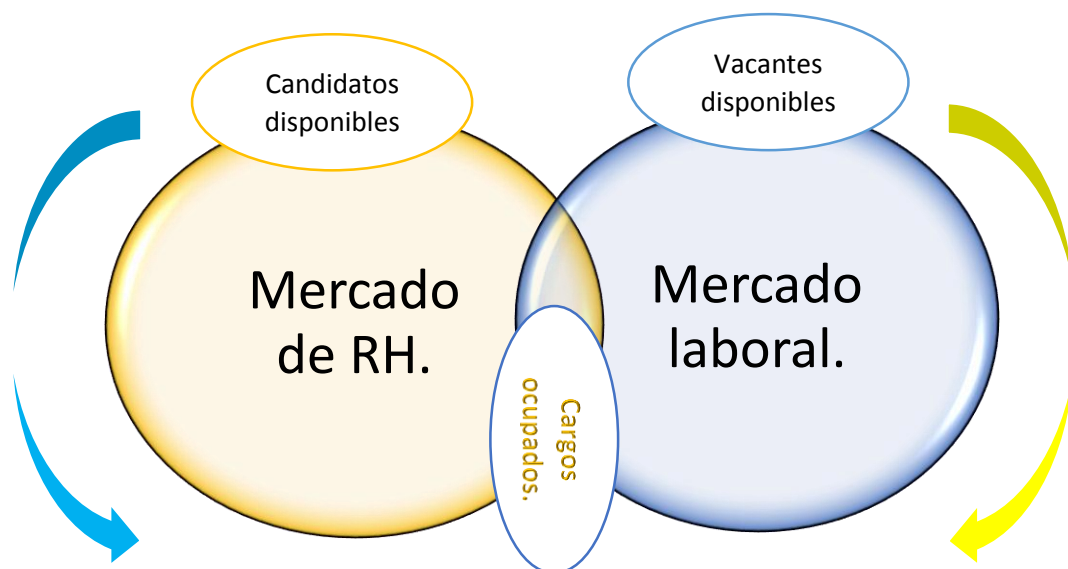
Si el mercado laboral se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas, el mercado de recursos humanos es el reverso de la moneda, pues se refiere al conjunto de candidatos al empleo. El MRH, o mercado de

candidatos, se refiere al casual de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas, ya que el MRH es dinámico y presenta gran movilidad. (Chiavenato, 2002)

Para sintetizar lo anterior mercado de recursos humanos son todas aquellas personas con conocimientos, aptitudes, habilidades, etc., listas para trabajar o ascender a un mejor empleo.

Es necesario exponer que existe una diferencia entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos. El mercado de recursos humanos es el ambiente donde se encuentran todos los candidatos disponibles a laborar y el mercado laboral concierne al ambiente donde se sitúan todas las vacantes u ofertas disponibles de trabajo.

Por ultimo de acuerdo a lo anterior también es preciso mencionar que el mercado de recursos humanos está parcialmente contenido en el mercado laboral.



2.2. Concepto de Reclutamiento de personas.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para muchos 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.

También es necesario mencionar que el reclutamiento es llevado a cabo tomando como base los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en realizar las actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de promover a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 2000)

Retomando lo anterior el reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.

Ahora bien, a través del reclutamiento no solo se trata de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

Es preciso mencionar, tomando la idea de (Dolan, 2007) que con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, que es detectar hacia dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita, pues el reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

Por otro lado (R., 2005), menciona que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Ahora bien, cuando se habla de reclutamiento se refiere a encontrar la forma de alentar a los candidatos competentes a solicitar empleo pues es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados y nos mencionan que la

internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento, ya que la velocidad y amplia reserva de talentos que ofrece la web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante;

“El reclutamiento por internet ha pasado de un enfoque de reclutamiento de gran aceptación pero incierto, a una parte integral y mensurable de las herramientas del reclutador, comenta David Manaster, presidente de Electronic Recruiting Exchange”. (R., 2005)

Aunque el reclutamiento en línea es popular y permite a las organizaciones identificar a los candidatos sin costo y de manera rápida, es posible que la calidad del candidato no sea tan buena como cuando se utilizan otras fuentes.

En el libro Gestión de talento humano de (Chiavenato, 2002), el autor puntualiza que el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos MRH³ para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. También menciona que el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados.

Por otro lado hace mención que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Además el reclutamiento es un proceso que busca generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo

³ El mercado de recursos humanos se refiere al conjunto de candidatos al empleo. El MRH o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. (Chiavenato, 2002)

en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

Es evidente que el reclutamiento de empleados siempre ha adquirido gran importancia para los administradores, pues tanto las organizaciones manufactureras como las de servicios cada vez se encuentran más problemas para conseguir a los solicitantes calificados que deben ocupar los puestos vacantes. (Bohlander, 2001)

Sin embargo otros, le llaman identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. A su vez el proceso de identificación de 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 seleccionara a los nuevos empleados. (Werther, 2008)

2.2.1. Fines del reclutamiento.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.

- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo. (Dolan, 2007)

En medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitara conflictos y disfuncionales al haber seleccionado a candidatos cualificados.

Además es necesario tener presente que el reclutamiento de recursos humanos también tiene múltiples desafíos los cuales son factor para conseguir los fines ya mencionados. Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos:

- Planes estratégicos y de recursos humanos.
- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Costos.
- Incentivos.

Retomando los anteriores puntos es preciso mencionar que son factores que continuamente el reclutamiento y los reclutadores están enfrentando para lograr obtener sus múltiples desafíos.

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 son necesarios crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante el reclutamiento externo y cuales deben cubrir de manera interna. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el número de candidatos potenciales puede ser más reducido. Cuando es necesario realizar un proceso de reclutamiento externo que

incluye un número significativo de posiciones puede aplicarse una serie de estrategias, como mantener relaciones profesionales o colectivas. Simplificando lo anterior la planeación estratégica es quien marca la pausa para llevar a cabo un reclutamiento interno o externo pues de ella depende el rumbo que tomara la organización.

Condiciones del entorno.

Las condiciones sociales en que operan la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluso de la competencia y en general el clima económico donde la organización lleve a cabo su labor.

En otros términos las condiciones del entorno es el ambiente donde las organizaciones se mueven o interactúan para efectuar su reclutamiento, pero dicho ambiente se encuentra envuelto por distintos factores que lo condicionan pues puede afectar para bien o para mal a las organizaciones que continuamente operan en él.

Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.

Los departamentos de personal, como cualquier otra organización, tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitirán alcanzar el éxito. En muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

Políticas de la organización.

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

y claras sean sus políticas estipuladas y que se cumplan mayores beneficios obtendrán.

Requisitos del puesto.

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?

El reclutador podrá encontrarse a menudo en situaciones donde el gerente le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor nivel de experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esa petición de apariencia sólida, encierra varios problemas. La primera dificultad obvia consiste en identificar sistémicamente lo mejor del mercado laboral si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado. La segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona con alta calificación por lo común derivara un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea desafíos profesionales de muy bajo nivel.

Para determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente la indispensable?

Como se mencionó el reclutador se hace frecuentemente las preguntas anteriores para determinar qué es lo necesario y lo ideal para el cubrir un puesto, a este fenómeno varios le nombran descripción y análisis de puestos. La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, por otro lado el análisis de puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

Costos.

Los costos son un desafío muy grande para toda organización, ya que, el costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendera a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como la inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, etc., el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos ocultos que tiene que solventar dependiendo de sus necesidades y condiciones.

En distintos casos la organización para no gastar demasiados en costos del proceso de reclutamiento opta por la opción de utilizar el Outsourcing, pues es considerado como un medio para reducir significativamente los costos. En la actualidad el outsourcing es un proceso utilizado por una organización en la que otra es contratada para desarrollar una actividad o área determinada de la organización y muchas veces es capaz de hacer a la organización más rentable con la reducción de los costos.

Incentivos.

Como en el área de compensación del personal de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta.

Con frecuencia los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que la balanza se incline en favor de determinada compañía cuando el solicitante debe elegir entre dos compañías.

Retomando lo anterior cuando una organización inicia su reclutamiento los incentivos son parte fundamental para ello, pues cuando un candidato toma la decisión de elección a una organización surge el factor revisar cual será la percepción monetaria que obtendrá al estar laborando para una organización.

2.3. Investigación interna y externa.

Investigación interna.

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a sus recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica:

- Determinar las políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento
- Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función
- Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo
- Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos
- Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

Aunque también es necesario una verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significan nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

Planeación de personal

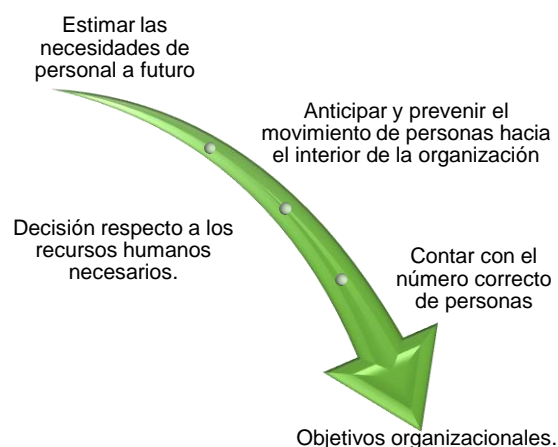
La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar metas de la organización. (Bohlander, 2001)

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

La planeación de 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. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. Pero para aprovechar todo el potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse.

En otros términos, esto nos dice que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto.

Retomando un poco lo anterior la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal.



La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante

esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Investigación externa.

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de este en segmento o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

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 estudiarse de manera diferente.

El reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de recursos humanos, sin una dirección precisa. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos escogidos para la selección, como la de candidatos admitidos.

- b) Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- c) Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas. (Chiavenato, 2000)

Retomando lo anterior la investigación externa se realiza en el mercado de recursos humanos para su análisis en el cual se presenta la segmentación de mercado que debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización. Esta investigación también se realiza para detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos.

2.4. Proceso del Reclutamiento.

Chiavenato menciona que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo. (Chiavenato, 2000)

Este proceso de reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, es decir, un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar. El siguiente paso del proceso de reclutamiento de determinar si hay empleados calificados disponibles dentro de la empresa (fuente interna) o si es necesario buscar en fuentes externas. (R., 2005)

Como se definió anteriormente, el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

R., Wayne menciona que este proceso termina cuando un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa presentando información personal y profesional en forma de solicitud de empleo o en un curriculum, dependiendo de la política de la organización.



Capítulo III

Tipos de reclutamiento.

3.1. 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, trasladados o transferidos con acenso. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal

- Ascensos de personal
- Transferencia con ascensos de personal
- Programa de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Este tipo de reclutamiento se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados o a los traslados de los mismos. (Dolan, 2007)

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos). (Chiavenato, 2002)

Generalmente el reclutamiento interno otorga prioridad a los empleados actuales y a otros que han establecido contactos previos con una agencia de colocación. También se toma en cuenta a los amigos de empleados actuales o anteriores y a personas que, con anterioridad, han solicitado empleo. Los ascensos, destituciones y transferencias también proporcionan personal adicional para una unidad o para toda la organización.

En síntesis el reclutamiento interno simplemente son los movimientos que se realizan dentro de la organización con el personal existente, esto se realiza cuando existe la necesidad de cubrir un puesto.

Fuentes de reclutamiento interno.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse los archivos de personal, listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

El aviso en el tablón de anuncios (anuncio de puestos de trabajo), como medio de publicitar la oferta parece el medio más recomendado dadas las ventajas que presenta:

- Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
- Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.

Si bien las ofertas de puestos a cubrir suelen encontrarse en los tabloneros de anuncios, también pueden comunicarse mediante otros medios, como los boletines de empresa, las circulares o las reuniones. (Dolan, 2007)

Anuncio y oferta de trabajo.

Algunos de los principales medios para reclutar empleados para otros puestos de la organización son el anuncio y la oferta de trabajo, vías a través de las cuales la empresa comunica la existencia de las vacantes y los empleados responden mediante una solicitud para cubrir la que les interesa. Los sistemas de anuncio y oferta de trabajo pueden ser poco eficaces si se manejan de manera inapropiada. Por lo general, los puestos se anuncian internamente antes de intentar cualquier reclutamiento externo. La organización debe otorgar un periodo razonable para que sus empleados se enteren de que existen vacantes disponibles de considerar a los solicitantes. (Jackson, 2003)

Para R., Wayne (R., 2005) el anuncio de empleo es un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas para solicitar un empleo anunciado.

En concreto el anuncio es una de las fuentes más empleadas por las organizaciones para informar que existe un puesto, además es preciso mencionar que el anuncio es una fuente muy efectiva para dar un comunicado además de su claridad pues es leíble.

Promoción y transferencias.

Muchas organizaciones deciden cubrir vacantes mediante promociones o transferencias internas, siempre que ello sea posible. Aunque tienen éxito con mayor frecuencia, los ascensos también presentan algunas desventajas. El desempeño de la persona en un puesto no es un buen indicador para predecir su desempeño en otro, porque el nuevo puesto es probable que se requieran destrezas diferentes.

Recomendación por parte de los empleados.

Una fuente confiable de aspirantes a cubrir vacantes son los amigos o familiares de los empleados de la organización. Es posible que estos conozcan a posibles solicitantes y que, gracias a la ventaja de contar con un trabajo en la empresa, les permita proporcionar cartas de presentación y estimularlos para que presenten una solicitud. En este caso se trata de solicitantes externos reclutados mediante una fuente de información interna. Algunos empleadores recompensan a sus empleados que recomiendan a individuos con destrezas especializadas, difíciles de reclutar con base en los medios normales. En particular esta fuente solo se puede expresar que es fiable cuando la recomendación proviene de un empleado sumamente competente.

Ventajas del reclutamiento interno.

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimientos que el candidato ya tiene sobre la organización y esta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento

señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando esta les ofrece a ellos, en el primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, entre otros, los gastos de publicidad. (Dolan, 2007)

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (Werther, 2008)

Idalberto Chiavenato menciona que el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos con ciertas ventajas y desventajas. Las principales ventajas que pueden derivarse de este tipo de reclutamiento son:

- Es más económico para la empresa, evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad: puesto que ya se conoce el candidato, se lo evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados: pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la Empresa en entrenamiento de personal: que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal: teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- No requiere socialización organizacional de nuevos empleados.
- El costo financiero es mejor.

Desventajas del reclutamiento interno.

En las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Entre los inconvenientes de seguir una política de promoción o traslado interno está el de la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida. Asimismo, puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas y se evita que las personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se

adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. (Chiavenato, 2002)

3.2. Reclutamiento externo.

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento interno.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de fuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 2000)

Es preciso mencionar que el reclutamiento externo se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

Fuentes de reclutamiento externo.

Si las fuentes internas no producen suficientes candidatos aceptables, existen muchas fuentes de carácter externo que pueden suplirlas. Entre estas se incluyen escuelas de nivel medio, colegios, universidades, medios de

comunicación, fuentes comerciales, la competencia, agencias de empleo, internet, etc.

Consultas de los archivos de los candidatos.

Idalberto Chiavenato menciona en su libro Administración de Recursos Humanos, 2000, que los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.

Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

Es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los empleados colaboración con la organización formal.

El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Los solicitantes son personas que ya vienen con información y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente a desempeñar el trabajo eficientemente. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y de igual manera es un procedimiento de bajo costo. (Dolan, 2007)

Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los empleados solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

Es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa, visualización fácil de los carteles y anuncios, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas etc. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales.

No tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.

Esto se refiere a una cooperación mutua entre organizaciones.

Avisos en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera que es una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público en general. Los anuncios en diarios y revistas generalmente son presentados en una sección que lleva por título común empleo o bolsa de trabajo, las oportunidades citadas en estos medios son breves y concisas; comúnmente solo se menciona el nombre de la organización, puesto a ocupar y dirección. Este medio de reclutamiento es muy utilizado ya que es uno de los más eficaces.

Agencias de reclutamiento.

En vez de ir directamente al MRH, la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar acabo el reclutamiento.

Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas. Las primeras son aquellas creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de todos aquellos que están desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas, normalmente, desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas. Son organizaciones especialmente útiles cuando se trata de localizar a trabajadores

de una cierta especialización y para ocupar puestos de alta responsabilidad. (Dolan, 2007)

Proporcionan personal de niveles alto, medio o bajo, es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Colegios y universidades.

A nivel universitario y de posgrado, el reclutamiento de estudiantes titulados es una operación en gran escala para muchas organizaciones. La mayor parte de las universidades y colegios cuentan con oficinas de colocación, que ponen en contacto a empresas y aspirantes, muchas instituciones a esto le llaman bolsa de trabajo el cual como ya se menciono es la interacción de estudiantes egresados y organizaciones por medio de las instituciones. Existen muchas organizaciones que utilizan este medio por citar un claro ejemplo; la Universidad Autónoma del Estado de México cuenta con el servicio de una suscripción para sus alumnos en cual los mismos se registran al llamado portal de empleo, en el cual les hacen llegar distintas oportunidades de trabajo.

Medios.

Con mucha frecuencia se recurre a medios de comunicación, como periódicos, revistas, televisión, radio y carteleras. Cualquiera que se emplee debe estar relacionado con un mercado laboral relevante y proporcionar información suficiente sobre la compañía y el puesto.

Anuncios.

Uno de los métodos más comunes de atraer a solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

La preparación de anuncios de reclutamiento no es solo tiempo consumido, también requiere creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. Los anuncios bien redactados resaltan los principales atractivos del puesto, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes. (Bohlander, 2001)

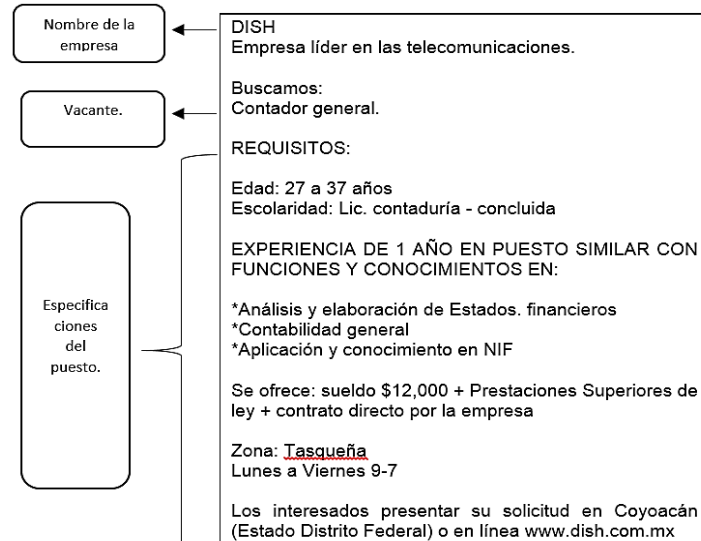
Los anuncios comunican las necesidades de empleo de la empresa al público a través de medios como periódicos, radio, televisión y publicaciones de la organización. Internet es método de reclutamiento externo más reciente y de mayor crecimiento. Sin importar el método utilizado, una empresa debe decidir qué imagen corporativa desea proyectar al determinar el contenido del mensaje de un anuncio. Obviamente la empresa debe dar a los empleados potenciales una imagen exacta del puesto y ubicación. (R., 2005)



El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. No obstante, es una técnica más cuantitativa que cualitativa.

Los anuncios del personal deben cumplir, al igual que los de publicidad de productos, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres el puesto de trabajo que se desea cubrir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando esta goza de prestigio; destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con

los que está produciendo una cierta segmentación del mercado. Es importante que la oferta de empleo se efectuó mediante un lenguaje claro y conciso. (Dolan, 2007)



Internet.

Las organizaciones empezaron a usar computadoras como una herramienta de reclutamiento mediante anuncios de la existencia de vacantes en un boletín electrónico, que servía para que posibles solicitantes pudiesen hacer contacto con la empresa. (Jackson, 2003)

En la actualidad muchas organizaciones utilizan el internet como herramienta de reclutamiento externo, ya que el internet centra la atención de muchos individuos acapara un mayor alcance de candidatos a solicitar empleo, por citar algún ejemplo la Comisión Nacional de Seguridad utiliza el internet como medio de reclutamiento; pues en su sitio web especifica los requisitos del puesto a ocupar.

Ventajas de reclutamiento externo

Algunas ventajas del reclutamiento externo son:

- La de traer gente nueva, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas. (Dolan, 2007)
- 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. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
- La incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. (Werther, 2008)
- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano.
- Aumenta el capital intelectual.
- Renueva la cultura organizacional.

Desventajas del reclutamiento externo.

Entre las desventajas que tiene el reclutamiento externo se encuentra que el proceso de este tipo de reclutamiento siempre es más costoso, y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo.

Entre muchas como:

- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la Empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia ellos.
- Afecta la política salarial.
- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales.
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

3.3. Reclutamiento mixto.

En realidad, una Empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el

reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato, 2002)

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la Empresa necesita personal ya calificado y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.

Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.

En caso de que no presente resultados deseables. La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos.

Este es el caso en que la Empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la Empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Retomando lo anterior es claro mencionar que el reclutamiento mixto es recomendable ya que, por un lado, es factor de motivación al desempeño del personal interno, pero simultáneamente se otorga la oportunidad de entrada a nuevo personal con ideas y cualidades aptas para cubrir distintas necesidades.

Conclusiones.

A lo largo de la tesina, se analizó la forma en que las personas y las organizaciones están implicadas continuamente en una interacción compleja. Para sostener dicha premisa, se abordaron las nociones de la administración de recursos humanos y reclutamiento, con el propósito fundamental de apreciar dichos conceptos y su relación dentro de la organización. En nuestros días, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir, estas a su vez están conformadas por individuos sin las que no podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la Administración de Recursos Humanos. Una organización solo existe cuando dos o más personas cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes, que no se pueden lograr mediante la iniciativa individual. Al establecer sus objetivos, las organizaciones definen su racionalidad. Basadas en ésta, las empresas ponen en práctica estrategias que le permiten alcanzar los objetivos.

Las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen a la eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo.

La Administración de Recursos Humanos se ha entendido como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo – seguimiento y control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, por lo general, se basan en cómo mantener cada uno de esos cinco subsistemas. No obstante, la administración de recursos humanos enfrenta presiones fuertes, debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas. De ahí la importancia que cumple la Administración de Recursos Humanos en la vida de las empresas.

Los subsistemas de suministro o provisión de recursos humanos corresponden al reclutamiento. Tal como se analizó a lo largo del trabajo la organización interactúa como un mercado de recursos humanos y experimenta profundas influencias del mercado laboral. Los mecanismos de oferta y demanda de estos mercados acarrearán consecuencias para los candidatos y las organizaciones que actúan en ellos. Además de que las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal, cuyas causas pueden ser internas o externas, pero siempre imponen costos primarios y secundarios a la organización.

El reclutamiento sobresale como sistema destinado a atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento empieza por la emisión de la solicitud de empleo: el órgano solicitante (línea) toma la decisión de reclutar candidatos. El órgano de reclutamiento (staff) escoge los medios de reclutamiento interno, externo y mixto esto con el fin para obtener mayores ventajas en el proceso y mejores candidatos.

Desde un punto de vista en particular se sugiere que el reclutamiento mixto es el más idóneo para cubrir las distintas vacantes de una organización, tomando como punto de partida el reclutamiento interno o la reubicación de empleados, asignando al reclutamiento externo la función de encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que dejó el individuo ascendido.

Fuentes Consultadas

Bibliografía.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos* 5º Edición. Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur. *Administración de Recursos Humanos* 12º Edición. Thomson Learning, Colombia, 2001.

Wayne Mondy R. y M.Noë Robert. *Administración de Recursos Humanos* 9º Edición. Pearson, México, 2005.

L. Mathis Robert, H. Jackson John. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos* 2º Edición. Thomson, México, 2003.

Chiavenato Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Colombia, 2002.

B. Werther William, Davis Keith. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Empresas* 6º Edición. Mc Graw Hill, México, 2008.

L. Dolan Simon, Valle Cabrera Ramon, E. Jackson Susan, S. Schuler Randall. *La gestión de los Recursos Humanos* 3º Edición. Mc Graw Hill, España, 2007.

Stephen P. Robbins y Coulter Mary. *Administración* 10º Edición. Pearson, México, 2010

B. Werther William, Davis Keith. *Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal* 5º Edición. Mac Graw-Hill, 1996, México.

Butteriss Margaret, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. EDIPE, 2000.

B. Werther William, Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos* 3º Edición. Mac Graw-Hill, 1991, México.

Aguilar Figueroa Maricela. *Reclutamiento y Selección de Personal: Herramienta clave para el desarrollo de las PYMES*. Monografía, México, 2008.

Fernández Jiménez Israel. *Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para las Empresas*. Monografía, México, 2010.

Martínez S. Larissa G. *Administración De Recursos Humanos*. Tesis, México, 2003.