

Reclutamiento y selección de personal

Presentación del Profesor

Nombre: Beatríz Adriana Méndez González

CV Resumido: LAEA (Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias), egresada de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Campus Chapingo, Texcoco, Edo. de México; cursé la Maestría en Economía (acreditada por CONACyT), en el Colegio de Posgraduados, ubicado en Montecillos, Texcoco, Edo. de México; Licenciatura trunca en Teología; Carrera técnica en operación de computadoras; algunos diplomados en desarrollo empresarial y en herramientas para la docencia; diversos cursos, talleres y seminarios.

Cuento con experiencia profesional en el sector servicios (empresas), agropecuario (instituciones de gobierno) y, en el ámbito educativo, más de 15 años, laborando en más de 3 universidades, como docente y también en cargos administrativos.

Mi objetivo de vida, es el desarrollo y superación constante, personal y profesional, para “*el bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener*” (Carlos Kasuga), propio, de mi familia y demás seres queridos.

Me identifico mucho con el siguiente adagio:

“Pon todo lo que eres en lo mínimo que hagas”. Fernando Pessoa

Presentación de la Materia



Nombre: Reclutamiento y selección de personal

Objetivo de la materia: El estudiante, al finalizar el curso aplicará diferentes métodos y técnicas de reclutamiento y selección técnica de personal, respondiendo a las necesidades del puesto y específicas de una organización dentro de un contexto socio-político-económico.

Presentación del programa:

Unidad I. Reclutamiento de personal

- 1.1. Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento
- 1.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal
- 1.3. Investigación externa del mercado
- 1.4. El proceso de reclutamiento
- 1.5. Reclutamiento interno
- 1.6. Reclutamiento externo
- 1.7. Reclutamiento mixto
- 1.8. Reclutamiento en línea
- 1.9. Reclutamiento interno versus reclutamiento externo
- 1.10. Desafíos del reclutamiento
- 1.11. Requisitos, costos e incentivos
- 1.12. Formularios de solicitud de empleo

Presentación de la Materia



Unidad II. Selección de personal

- 2.1. Concepto de selección de personal y la selección como un proceso de comparación y decisión
- 2.2. Bases para la selección de personal
- 2.3. Elección de las técnicas de selección
- 2.4. Revisión de solicitudes y currículos
- 2.5. Entrevista de selección
- 2.6. Pruebas y exámenes de conocimiento o de habilidades
- 2.7. Test psicológico
- 2.8. Test de personalidad y técnicas de simulación
- 2.9. Proceso de selección y evaluación de resultados
- 2.10. Investigación previa al empleo
- 2.11. Reserva de candidatos

Unidad III. Diseño, descripción y análisis de puestos

- 3.1. Concepto de puesto y diseño de puesto
- 3.2. Modelos de diseño de puesto
- 3.3. Enriquecimiento del puesto
- 3.4. Enfoque motivacional del diseño de puesto
- 3.5. Equipos de trabajo
- 3.6. Descripción y análisis de puesto
- 3.7. La estructura del análisis de puesto
- 3.8. Métodos para el análisis y descripción de puestos
- 3.9. Etapas en el análisis de puestos
- 3.10. Evaluación del desempeño
- 3.11. Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño
- 3.12. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
- 3.13. Método de elección forzosa
- 3.14. Método de evaluación del desempeño, mediante incidentes críticos y método de comparación de pares
- 3.15. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

Unidad IV. Capacitación y desarrollo del personal

- 4.1. Capacitación y desarrollo estratégico y factores que influyen en la capacitación y el desarrollo
- 4.2. Proceso de capacitación y desarrollo y determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo
- 4.3. Métodos de capacitación y desarrollo
- 4.4. Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo
- 4.5. Desarrollo gerencial
- 4.6. Inducción
- 4.7. Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo
- 4.8. Seguridad en el empleo versus seguridad en la carrera
- 4.9. Planeación de carrera
- 4.10. Métodos de desarrollo de carrera
- 4.11. Rutas de carrera

Planeación didáctica

| | | |
|------------|-----------------------------------|---------------------|
| UDS | PLANEACION LICENCIATURA EJECUTIVO | DAC-FOR-02-B |
| | DIRECCION ACADEMICA | |

| | | |
|--------------------------|--|------------------|
| Licenciatura: PSICOLOGIA | Materia: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | Clave: PE-LPS903 |
| Modalidad: EJECUTIVA | Cuatrimestre: 9NO | Horas: 4 |

| | |
|------------------|--|
| OBJETIVO: | El alumno conocerá y aprenderá los métodos de reclutamiento tradicional y actual, para atraer a los mejores perfiles de acuerdo a los puestos vacantes de la organización, con el fin de elegir al que posea las habilidades, destrezas y experiencias requeridas y exigidas en cada una de las áreas. |
|------------------|--|

| 5 | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
|---------|---|--|---------------------------------------|---|----------------------|
| 1 | UNIDAD I "RECLUTAMIENTO DE PERSONAL" 1.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento | 1.2 Investigación interna de las necesidades y planeación del personal | 1.2 Investigación externa del mercado | 1.4 El proceso de reclutamiento | |
| EN CASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | 1.3 Reclutamiento interno | 1.4 Reclutamiento externo | 1.7 Reclutamiento mixto | 1.8 Reclutamiento en línea | |
| 5 | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
| 2 | 1.9 Reclutamiento interno versus reclutamiento externo | 1.10 Desafíos del reclutamiento | 1.11 Recruitos, costos e incentivos | 1.12 Formularios de solicitud de empleo | |

Planeación didáctica

| | | | | | |
|---------|--|---|--|--|----------------------|
| EN CASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | UNIDAD II "SELECCIÓN DE PERSONAL" 2.1 Concepto de selección de personal y la selección como un proceso de comparación y decisión | 2.2 Bases para la selección de personal | 2.3 Selección de las técnicas de selección | 2.4 Revisión de solicitudes y currículos | |
| 5 | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
| 3 | 2.5 Entrevista de selección | 2.6 Pruebas y exámenes de conocimiento o de habilidades | 2.7 Test psicológico | 2.8 Test de personalidad y técnicas de simulación | |
| EN CASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | 2.9 Proceso de selección y evaluación de resultados | 2.10 Investigación previa al empleo | 2.11 Reserva de candidatos | UNIDAD III "DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS" 3.1 Concepto de puesto y diseño de puesto | |

Planeación didáctica

| S | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
|--------|--|---|--|--|----------------------|
| 4 | 3.2 Modelos de diseño de puesto | 3.3 Enriquecimiento del puesto | 3.4 Esquema instruccional del diseño de puesto | 3.5 Equipos de trabajo | |
| ENCASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | 3.6 Descripción y análisis de puesto | 3.7 La estructura del análisis de puesto | 3.8 Métodos para el análisis y descripción de puestos | 3.9 Steps en el análisis de puestos | |
| S | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
| 5 | 3.10 Evaluación del desempeño | 3.11 Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño | 3.12 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño | 3.13 Método de elección forzada | |
| ENCASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | 3.14 Método de evaluación del desempeño, mediante incidentes críticos y método de comparación de pares | 3.15 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño | UNIDAD IV "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL" 4.1 Capacitación y desarrollo estratégico y factores que influyen en la capacitación y el desarrollo | 4.2 Proceso de capacitación y desarrollo y determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo | |
| S | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
| 6 | 4.3 Métodos de capacitación y desarrollo | 4.4 Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo | 4.5 Desarrollo gerencial | 4.6 Inducción 4.7 Métodos para evaluar la capacitación y el desarrollo | |
| ENCASA | CLASE 5 | CLASE 6 | CLASE 7 | CLASE 8 | |
| | 4.8 Seguridad en el empleo versus seguridad en la carrera | 4.9 Planeación de carrera | 4.10 Métodos de desarrollo de carrera | 4.11 Rutas de carrera | |
| S | CLASE 1 | CLASE 2 | CLASE 3 | CLASE 4 | PLATAFORMA EDUCATIVA |
| 7 | EXAMEN DE MODULO | | | | |

Criterios de evaluación:

| | | |
|----------------------------------|-----|-------------|
| Actividades en plataforma | | |
| Actividades áulicas | | 20% |
| Exposición | | |
| Guía de estudios resuelta | | |
| Actividades en plataforma | | 30% |
| Actividad 1 | 15% | |
| Actividad 2 | 15% | |
| Examen | | 50% |
| Total | | 100% |

NOTA1:

En el caso de que una actividad sea entregada en fecha posterior a la máxima indicada, el valor máximo que podrá alcanzar será de 12%.

NOTA2:

La escala de calificación del 7 al 10, mínima aprobatoria 7.

Recursos de la materia: Se encuentran en el apartado con el mismo nombre, en la plataforma; y son:

1. Planeación didáctica
2. Libros de consulta. Básico (Antología)
3. Formato de portada “actual”
4. Manual de actividades en plataforma
5. Videos, películas, etc.

Unidad I. Reclutamiento de personal

I.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

El **reclutamiento** es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las **cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos**. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

1.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

¿Cuántas veces oímos a los directores ejecutivos decir “Nuestros empleados son el activo más importante?”. En vez de ello, deberían decir “Los empleados correctos son nuestro activo más importante”.

La contratación de las mejores personas disponibles nunca ha sido más importante que en la actualidad, debido a la competencia global. Phil Amundsen, vicepresidente y socio administrativo nacional de Deloitte LLP, un grupo de tecnología, medios y telecomunicaciones, afirma: “La capacidad de una compañía para encontrar y administrar el talento se ha convertido en el indicador por excelencia de la salud y la longevidad general de la organización”. Por lo tanto, **es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada**. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es necesario considerar varias alternativas.

1.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las **alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.**

I.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

Subcontrataciones

Es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna. La subcontratación de varias funciones a favor de otras empresas ha sido una práctica común en la industria durante décadas. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar una función determinada, como el mantenimiento, tal vez incluso con mayor eficiencia y efectividad. Las subcontrataciones se han convertido en una alternativa ampliamente difundida y aceptada que comprende prácticamente todas las áreas de las empresas, incluyendo los recursos humanos.

I.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

Empleados eventuales

Los empleados eventuales, descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes. Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos trabajadores prescindibles ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra. Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. El costo total de un empleado permanente es de cerca del 30 o 40 por ciento por arriba de la remuneración bruta. Esta cifra no incluye, entre otras cosas, los costos del reclutamiento. Tener empleados eventuales ayuda a evitar algunos de estos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo.

I.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)

Una organización profesional de empleadores (OPE) es una compañía que arrienda empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de recurrir a una OPE, la compañía libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE se encarga de las necesidades administrativas asociadas con esos empleados: les paga sus salarios y también las primas de compensación, paga los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones. La OPE es el empleador legal. Por consiguiente, la compañía subcontratista es responsable por las actividades de reclutamiento.

I.1 Definición de reclutamiento y alternativas de reclutamiento

Tiempo extra

Tal vez la alternativa que se usa más comúnmente para el reclutamiento, en especial al satisfacer las fluctuaciones a corto plazo en el volumen de trabajo, es el tiempo extra. El tiempo extra ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra. Sin embargo, existen ciertos problemas potenciales con el tiempo extra. Algunos administradores consideran que cuando los empleados trabajan durante periodos inusualmente largos, la compañía paga más y recibe menos a cambio. Es común que los empleados se fatiguen y carezcan de la energía necesaria para realizar su trabajo a un ritmo normal. Hay dos problemas asociados con el uso de tiempo extra prolongado. De una manera consciente o no, los empleados reducen su ritmo de trabajo para asegurar un tiempo extra. También se podrían acostumbrar al ingreso adicional que resulta del pago de tiempo extra.

I.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

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 implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así

I.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.

I.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada “mano de obra indirecta” (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción (PCP) o se le adjudica al departamento de organización y métodos (OyM), especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP o en el de OyM, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

I.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

I. 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 dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas 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 posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

1.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en: a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico. c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional. d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

1.2. Investigación interna de las necesidades y planeación del personal

3. Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. 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 desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

1.3. Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica.

La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

I.3. Investigación externa del mercado

El reclutamiento no siempre involucra al mercado de RH en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos, cuando no logra dar en los blancos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

I.3. Investigación externa del mercado

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos. Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso.

I.4. El 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 una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

I.4. El proceso de reclutamiento

Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del 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 medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados).

I.4. El proceso de reclutamiento

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran 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.