

TEMA 5: RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. El Reclutamiento de los Recursos Humanos: concepto, importancia, proceso y responsabilidad de esta función en la empresa.
2. Fuentes de Reclutamiento de Recursos Humanos
3. El Reclutamiento interno
 - 3.1. Formas de reclutamiento interno
 - 3.2. Métodos para anunciar la oferta de empleo
 - 3.3. Ventajas e inconvenientes
4. El Reclutamiento externo
 - 4.1. Ventajas e inconvenientes
 - 4.2. Fuentes de reclutamiento externo
5. Internet como fuente de reclutamiento
6. Bibliografía

1. CONCEPTO, IMPORTANCIA, PROCESO Y RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO

Según Saavedra (1998), se trata más bien de una investigación, tanto del personal interno como del entorno exterior a la organización, para identificar e interesar a candidatos que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir.

Por su parte, Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004) el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo según sus necesidades y tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes “cualificados” a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

Valle Cabrera (2003) lo define como aquel conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente.

En definitiva, podemos definir el Reclutamiento como un **sistema de comunicación con el mercado, mediante el cual la organización da a conocer unas oportunidades de empleo que pretende cubrir, con el objeto inmediato de atraer candidatos potencialmente “cualificados” para un puesto de trabajo determinado** (Aguirre *et al.*, 2008).

Recalamos la palabra cualificado porque atraer a candidatos que no lo están, es un costoso derroche de tiempo y dinero. La información sobre aspirantes sin la cualificación necesaria debe ser procesada, y quizás el propio candidato puede ser sometido a pruebas o entrevistas antes de que se pueda detectar que no está cualificado. Para evitar estos costes de dinero y de tiempo, las actividades de reclutamiento deberían dirigirse exclusivamente hacia los candidatos que disponen de las cualificaciones mínimas para el puesto de trabajo en cuestión.

El reclutamiento no debe entenderse ni limitarse sólo a la búsqueda de candidatos cuando hay plazas vacantes, sino que también se realiza esta actividad cuando se presentan espontáneamente candidatos y se archivan, convenientemente clasificadas, las solicitudes de empleo. Reclutar no consiste sólo en la mera inserción de anuncios, sino que consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar, contactar y persuadir a los candidatos convenientes para que se presenten y se sometan, posteriormente, a las pruebas pertinentes para ver si son las personas adecuadas. Así, el **objetivo** fundamental del reclutamiento es conseguir un grupo de candidatos, lo suficientemente numeroso, donde la organización pueda seleccionar aquellos cualificados y capaces de integrarse a la empresa.

Hay que considerar que todo proceso tiene un coste y aunque podríamos eternamente estar buscando al mejor candidato, en algún momento hay que poner fin a esa búsqueda, sino el exceso de coste y tiempo utilizado pueden hacer fracasar el proceso. Además, si tenemos a un buen candidato no podemos alargar el proceso más de lo normal, porque nos puede suceder que perdamos a ese candidato que puede estar en procesos de selección de otras empresas (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004)

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de Reclutamiento se inicia con la información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa y continúa con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Así, podemos distinguir dos etapas del proceso de reclutamiento: una primera etapa de investigación en la que, tras determinar las necesidades y características del personal, se realiza un estudio de mercado para poder seleccionar de dónde obtener los potenciales candidatos. La segunda etapa, de ejecución, tiene como objetivo establecer las fechas de inicio y la posible fecha de finalización, así como estudiar las fuentes a las que va acudir para encontrar los candidatos deseados y los medios o técnicas que se van a utilizar para divulgar la oferta de empleo (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004).

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL RECLUTAMIENTO?

La actividad de reclutamiento tiene una gran importancia dentro del proceso de selección. Si en un primer momento no se escoge bien la o las fuentes de procedencia de los candidatos, o no se utilizan los medios adecuados, se pueden perder candidatos idóneos. Cuánto más candidatos se consideran, mayores posibilidades existirán de encontrar la persona idónea. Si un seleccionador tiene pocos aspirantes al puesto y se ve presionado para cubrir la vacante, puede decidir contratar al que destaque más entre el grupo, aunque no cumpla los requisitos exigidos (Olleros, 2001). Por todo ello conviene planificar la captación de candidatos.

Sabemos que el reclutamiento es una función que precede a la selección. El reclutamiento es una actividad expansiva, con él se pretende atraer al mayor número posible de candidatos que cumplan con los requisitos exigidos para el puesto, mientras que con la selección, tenemos un proceso restrictivo, es decir, se trata de escoger entre los candidatos reclutados, los mejores, los más cualificados para desempeñar eficientemente el puesto e integrarse a la empresa. Entonces, observamos que el reclutamiento condiciona y precede a la selección. De modo que, por muy buenas que sean las técnicas de selección aplicadas, no podrán mejorar la calidad de los candidatos sobre los que actúan, por lo que cualquier error cometido en esta fase es susceptible de tener repercusiones futuras en perjuicio de la empresa, o sea, puede afectar negativamente a la productividad de la empresa.

RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO

En la mayoría de las empresas (sobre todo en las grandes empresas) esta función corresponde al departamento de Recursos Humanos, mientras que en las pequeñas (que no cuentan con este departamento especializado) sería la dirección, la responsable de esta función. Sin embargo, conclusiones de recientes investigaciones sugieren que las empresas están empezando a transferir parte de los contenidos de la función de personal a la dirección de línea, es decir, algunas funciones de RRHH se están descentralizando y convirtiéndose en compartida. Por tanto, es esencial la estrecha cooperación entre las personas de línea y las de staff. El especialista de RRHH, que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante, generalmente no es el responsable del desempeño del nuevo empleado. Por ello, es preciso una estrecha comunicación con el supervisor correspondiente a fin de tener una idea lo más clara posible de lo que significa el puesto y por tanto, de los requisitos que han de reunir los candidatos.

El reclutamiento como la selección de personal, se integra en el área de la gestión de RRHH y es una actividad compartida con los jefes jerárquicos. Es un proceso en el que se intercambia información con participación de los responsables de línea jerárquica (López-Fe y Figueroa, 2002).

2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El término fuente de reclutamiento se refiere a dónde se pueden encontrar las personas deseadas (Zerelli, 1973, 46).

Una clasificación frecuente de las fuentes de reclutamiento es la que distingue entre fuentes internas y externas, en función de que, cuando haya necesidad de cubrir un puesto, los candidatos se busquen en el interior de la propia empresa o bien en el exterior. Ambas fuentes de reclutamiento son complementarias entre sí no debiendo considerarse en absoluto excluyentes. Sin embargo, dado el alto coste que conlleva la contratación externa, es preferible agotar antes todas las posibilidades de contratación interna (Saavedra, 1998).

De la adecuada elección de la fuente de reclutamiento dependerá el rendimiento del proceso y, sobre todo, el ahorro en coste y tiempo. Las dos fuentes de reclutamiento tienen ventajas e inconvenientes. Utilizar una u otra va a depender más bien de las características del puesto, del coste en el que se quiera incurrir e incluso del tiempo para la incorporación del candidato (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004).

3. EL RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno consiste en buscar a los candidatos dentro de la propia organización.

Cuando surge la necesidad de cubrir un puesto y una vez establecidas las condiciones que han de reunir los candidatos, parece lógico que se averigüe en primer lugar, si en el interior de la organización hay personas que tengan las capacidades y habilidades más adecuadas para el puesto que ahora se pretende cubrir, es decir, se ajusten al profesiograma de la plaza a cubrir, puedan ocupar el puesto vacante de forma correcta, ya sea directamente o tras un período de formación.

3.1. Formas de Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se puede dividir a su vez en dos subtipos (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004):

- Reclutamiento vertical (promociones, es decir, ocupar un puesto de mayor responsabilidad).
- Reclutamiento horizontal (transferencias; se trata de ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en un departamento o división diferente).

3.2. Métodos para anunciar internamente la oferta de puestos

De entre los muchos métodos que existen para anunciar **internamente** la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados destacan (Saavedra, 1998):

- **Boca a boca.** Los empleados hacen de transmisores de la oferta de puestos.
- **Publicidad interna:** tabloneros de anuncios, hoja de información interna (circular). En muchas organizaciones existe un panel donde pueden leerse los anuncios que pueden interesar al personal.
- Dirigiéndose **directamente** a la persona o colectivo definidos como previsible candidatos, de forma verbal (la oferta se realiza telefónicamente o en una entrevista personal) o escrita (utilizando previamente el medio escrito en forma de carta personalizada o genérica).

3.3. Ventajas e inconvenientes del Reclutamiento Interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno destacamos las siguientes:

- **Mayor seguridad.** Puede ser más seguro recurrir al personal interno en un doble sentido. De una parte, al disponer de datos más exactos sobre los candidatos disminuyen las posibilidades de hacer una elección incorrecta y se puede determinar mejor si la persona elegida se adecua a los requisitos exigidos por el puesto. Por otro lado, los empleados conocen a la empresa y a los puestos de trabajo, saben lo que les espera, por lo que disminuye el riesgo de que se vuelvan descontentos en la empresa (Aguirre *et al.*, 2008; Dessler, 2001). Es más difícil equivocarse con una persona desconocida que con una ya familiarizada con la empresa.
- Es un **importante factor motivación de los trabajadores.** El reclutamiento interno incide positivamente en la motivación de los trabajadores y en el ambiente laboral, al concederse a los trabajadores de la propia empresa, las oportunidades de progreso que en la misma se presenten (lo que evita la marcha de muchos trabajadores que buscan mayores oportunidades de desarrollo) (Aguirre *et al.*, 2008; Saavedra, 1998). La promoción interna aumenta la motivación, refuerza el ánimo y el desempeño. El ascenso de empleados internos aumenta su compromiso y ofrece a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman decisiones (Dessler, 2001).
- Es **más económico** que las fuentes externas, porque evita largos procesos de reclutamiento y selección, pues ya conoces al personal y evita entre otros, los gastos de publicidad.
- Es **más rápido.** Se evitan las frecuentes demoras del reclutamiento externo al poder identificarse con rapidez a los candidatos.
- **Integración.** Los candidatos conocen la cultura y el funcionamiento de la organización.

Por otro lado, entre los inconvenientes del reclutamiento interno destacamos los siguientes:

- **Ambiente cerrado.** No se incorporan nuevos trabajadores con otros puntos de vista e ideas.

- **Frustración y descontento.** Cuando el personal no ve realizadas sus expectativas de promoción se siente frustrado, por lo que es esencial informar a los aspirantes excluidos de las causas de ello, así como de las acciones que han de emprender para lograrlo en un futuro (Aguirre *et al.*, 2008).
- **Conflicto de intereses.** Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación entre las personas. Si el jefe sabe que no tiene posibilidades de ascenso, puesto que no cumple las condiciones necesarias, puede llegar a bloquear las oportunidades de promoción de los subordinados, a fin de que estos no le superen.

4. EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando para cubrir los puestos vacantes se buscan los candidatos fuera de la organización, es decir, salir al mercado laboral a buscar y atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas.

4.1. Ventajas e inconvenientes del Reclutamiento externo

Entre las ventajas del Reclutamiento Externo destacamos las siguientes (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004) :

- **Aporta personal nuevo a la organización.** La entrada de nuevos recursos humanos supone importar nuevas ideas, diferentes formas de ver y enfocar los problemas.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación del personal realizadas por otras empresas o por los propios candidatos.** A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas. Esto no quiere decir que en lo sucesivo no tenga que invertir en formación, sino que aprovecha la inversión que han hecho otros en desarrollo del personal.

Y entre los inconvenientes del Reclutamiento Externo con respecto al Interno, destacamos:

- **Más lento** que el reclutamiento interno. Se requiere más tiempo en el reclutamiento externo ya que es preciso determinar las fuentes y las técnicas más adecuadas de reclutamiento, para posteriormente seleccionar, de entre las reclutadas, a las personas más adecuadas.
- **Más costoso.**
- **Más riesgo.** El desconocimiento y menor información que se tiene de los candidatos externos hace que su selección sea más arriesgada que cuando el personal es interno.

4.2. Fuentes de Reclutamiento Externo

Las fuentes de Reclutamiento Externo son múltiples y diferenciadas, que varían por su comodidad de uso, coste y calidad de candidatos que proporcionan. Entre ellas:

a) Archivos de los candidatos

Son aquellas solicitudes que ha recibido la empresa, bien por un ofrecimiento espontáneo de un candidato o como resultado de anteriores procesos de reclutamiento.

b) Servicio Andaluz de Empleo (S.A.E.)

Es el organismo encargado de gestionar las políticas de empleo de la Junta de Andalucía. Es el encargado de llevar a cabo la gestión de las actuaciones en materia de empleo y cualificación profesional en la Comunidad Autónoma Andaluza persiguiendo además, la igualdad de oportunidades ¿Cuáles son sus funciones?:

- Fomento del empleo y del autoempleo.
- Formación para el empleo.
- Orientación e información profesional.
- Captación de ofertas de empleo.
- Registro de demandas de empleo.
- Investigación del mercado de trabajo.
- Intermediación en el mercado de trabajo

c) Universidades y centros de formación

Las Universidades y muchos centros docentes suelen tener servicios de ayuda para el empleo de sus alumnos o bolsa de trabajo, informatizadas y accesibles por Internet. Se pueden citar como ejemplos (Olleros, 2001):

- Los Centros de Orientación e Información de Empleo de las universidades públicas para los estudiantes que buscan su primer empleo, promovidos por las Universidades.
- Las bolsas de trabajo de los centros de formación de posgraduados. También otros organismos, donde se imparten cursos de postgrado o máster, son centros de búsqueda de profesionales cualificados. Se puede hacer uso de ellos en una doble modalidad: por una parte, se pueden utilizar ante una necesidad puntual mediante una oferta genérica, a través de anuncios, avisos en la secretaría del centro, bolsas de trabajo o por contacto personal con el centro; pero también se puede usar esta fuente de forma permanente, mediante los contratos en prácticas firmados por los centro y empresas, lo que permitirá el acceso a la empresa de jóvenes cualificados en muy diversas disciplinas.

- También existe la posibilidad de establecer contactos con profesores de los centros docentes y pedirles información sobre los alumnos más brillantes.

d) Empresas de la competencia

Es una buena fuente de reclutamiento en tanto que permite encontrar candidatos experimentados y profesionalmente formados. Este tipo de reclutamiento requiere una gran prudencia y delicadeza, pues en caso contrario podrían obtenerse tensiones y conflictos posteriores. Evidentemente este tipo de reclutamiento tiene unas ventajas demostrables: el profesional contratado por este sistema se supone que está desempeñando un trabajo de características muy similares al que se le oferta, con lo cual, existe un alto porcentaje de éxito en la adecuación, al menos la referida a las funciones (García *et al.*, 2001).

e) La propia organización

Una de las fuentes que potencialmente puede presentar gran eficacia y utilidad es el propio personal de la empresa, ya que éste posee, tanto a nivel profesional como personal, un ámbito de relaciones externas a la empresa.

Es un método muy barato y bastante utilizado para todo tipo de puestos. Con frecuencia surge en conversaciones informales donde se hace patente la necesidad de ocupar un puesto y alguno de los que están presentes manifiesta tener un familiar o amigo que, dadas sus características podrían muy bien ocuparlo. Ésta es a menudo la forma de menor coste de reclutamiento. Los empleados conocen mejor que nadie las necesidades de la empresa y su modo de actuar, por lo que no es muy probable que recomienden a personas que luego sean unos compañeros de trabajo indeseables (Saavedra, 1998).

Presenta la ventaja de que los candidatos que acceden al reclutamiento y selección vienen ya preseleccionados de alguna manera (tienen cierto conocimiento de la empresa), pero la limitación que presenta es que las posibles recomendaciones, compromisos y presiones pueden hacer que se prescindiera de la objetividad y eficacia perseguida en el momento de la selección (Dessler, 2001). Un inconveniente que puede tener esta práctica es que a veces se puede reproducir la fuerza laboral existente sin posibilidad de admitir gente nueva con otras características (Olleros, 2001).

f) Empresas consultoras

Suelen ser utilizadas por pequeñas y medianas empresas que no tienen departamento de RRHH y para las que la contratación de personal puede convertirse en un verdadero problema. Las consultoras en organización y dirección de empresas, cuentan entre sus actividades destacadas la de asesoramiento en la selección profesional: selección completa, desde el diseño del perfil del puesto, hasta asesorar en la decisión y modo de lograr la mejor inserción posible del candidato (López-Fe y Figueroa, 2002).

Estas empresas suelen elaborar unos catálogos de profesiones, conocidos con el nombre de “monografías profesionales” donde se describen y especifican las mismas, así como sus relaciones con otros trabajos, los niveles salariales que corresponde a cada profesión, la demanda que existe en el mercado, las previsiones de futuro, etc.

Suelen estar constituidas por especialistas, personas cuya principal actividad es la selección, de ahí que puedan realizar una labor más profesional y objetiva. Los consultores de estas empresas, al ocuparse constantemente de casos de selección muy variados, pueden tener un mejor conocimiento del mercado de trabajo y una experiencia más rica en el análisis de puestos de trabajo y de candidatos, lo cual puede redundar en una mejor selección del candidato adecuado a la empresa. Otro argumento para utilizarla, es que ello descargaría de trabajo al directivo. En algunas ocasiones hay empresas que afrontan la selección de personal esporádicamente y a las que no les compensa tener un departamento especializado en estos temas (Olleros, 2001).

El principal inconveniente de las consultoras es su elevado coste.

Existe un tipo específico de empresa consultoras conocidas como “cazadoras de talentos” especializadas en la búsqueda de personal muy cualificado tanto a nivel gerencial como científico o técnico (Saavedra, 1998).

g) Agencias de búsqueda de personal ejecutivo

Constituyen un tipo específico de agencias de empleo, también conocidas por “caza talentos”, “cazadores de cabezas” o head hunter.

Esta modalidad se ha difundido sobre todo en empresas muy competitivas y está orientada especialmente a localizar altos directivos y profesionales muy cualificados. Es un procedimiento de reclutamiento y selección llevado a cabo por gabinetes que no emplean métodos psicotécnicos, aunque sí utilizan la entrevista en profundidad. Hacen ofertas directas a candidatos procedentes de ficheros confidenciales, a través de gestiones muy personales y con un seguimiento caracterizado por la extrema confidencialidad, tanto para el candidato como para la empresa (López-Fe y Figueroa, 2002).

Estas consultoras no utilizan los anuncios, ni las pruebas, sino que frecuentan las relaciones y los contactos buscando por medio de referencias terceras personas o ficheros de ejecutivos de éxito. Una vez entran en contacto con la persona adecuada mantienen con ella entrevistas en lugares que puedan guardar la confidencialidad y la discreción (Saavedra, 1998).

h) Empresas de Trabajo Temporal

Estas empresas, son legales en España desde 1994. La Ley de 1 de junio de 1994 reguló las empresas de trabajo temporal. Según esta ley, se denomina ETT *“aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a*

otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas (...)” (Art. 1).

Son empresas que contratan a empleados con carácter temporal para que realicen su trabajo en otra empresa con la que ha llegado a un acuerdo. Su objetivo es la captación de personal auxiliar, técnicos y mandos intermedios para ofrecerlos a sus clientes para tareas o proyectos concretos, es decir, proporcionar personal a las empresas de forma temporal, durante el tiempo que necesite cubrir el puesto vacante.

A través de las ETT se ahorran tiempo y dinero al no tener que reclutar y entrenar, personalmente, a los trabajadores nuevos y también se ahorran gastos de los trámites de personal (Dessler, 2001).

i) Personas de las minorías en desventaja

El Gobierno concede una serie de subvenciones a las empresas en caso de contratar a personas pertenecientes a las minorías en desventajas. La organización puede beneficiarse de ciertas ayudas fiscales y de otro tipo que se otorgan a las organizaciones que contraten personas con discapacitaciones, para lo cual habrá que consultar lo que cada Comunidad Autónoma establezca a este respecto.

j) Asociaciones profesionales

Dependiendo de la titulación requerida para el ocupante del puesto a seleccionar, también se puede acudir a Colegios profesionales que dispongan de bolsas de trabajo (García *et al.*, 2001). Muchas asociaciones profesionales establecen programas y convenios para promover el pleno empleo entre sus afiliados, pudiendo aprovecharlo esto los reclutadores (Aguirre *et al.*, 2008).

5. INTERNET COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO

La confluencia de diversos factores transformadores (redes sociales, globalización, presión creciente por resultados, crisis, transformación...) está provocando una necesidad profunda de evolucionar las prácticas de atracción y selección de personal.

En el siglo XXI, ahora mismo, estos tres factores (crisis económica, cambio social, innovación tecnológica) están interactuando con una intensidad que no habíamos conocido hasta ahora. Ya no vivimos en un entorno cambiante, vivimos en un entorno trepidante. Estamos viviendo lo que los sociólogos de los 70, llamaban el shock del futuro, un entorno de cambios continuos que no podemos anticipar, explicar, no predecir (Pelegrín *et al.*, 2013).

La revolución de Internet, como era de esperar, ha llegado también a la búsqueda de empleados. Ya sea a través de la propia página web de la empresa o a través de web

especializadas en reclutamiento, lo que sí podemos afirmar es que existe un antes y un después de la llegada de Internet al reclutamiento.

Las ventajas de usar internet como fuente de reclutamiento son claras (Dolan *et al.*, 2007):

- **Mayor alcance y cobertura.** Internet ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado.
- **Más contenido.** Las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido comparándolas con los anuncios tradicionales en prensa, dado que los kilobytes no ocupan tanto espacio físico.
- **Costes reducidos.** El coste medio por incorporación a través del reclutamiento por Internet está casi diez veces más bajo.
- **Igualdad en el campo de juego.** Las ventajas que aportan el contenido y coste de Internet significa que las empresas más pequeñas pueden competir con las grandes compañías por los mejores candidatos disponibles en el mercado.
- **Comunicación instantánea.** Las respuestas a los anuncios electrónicos de empleo pueden empezar a llegar el día que sale el anuncio, mientras que las respuestas a los anuncios de periódico llegan a tardar hasta una semana para que los reciba el empleador. No obstante, algunos dicen que esta inundación de respuestas podría ser un inconveniente del reclutamiento por Internet. El problema es que la facilidad para contestar los anuncios por Internet podría llevar a que presentaran solicitud de empleo personas que claramente no tienen las habilidades requeridas (Dessler, 2001).
- La conveniencia de un **acceso 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año.** Las personas que buscan trabajo ya no tienen que esperar a los periódicos del domingo para acceder a las oportunidades profesionales disponibles en el mercado y las empresas ahora pueden reclutar día y noche.
- **Mejores candidatos.** Las personas en búsqueda de empleo en línea, por lo menos, tienen habilidades tecnológicas. La tecnología es el área de más crecimiento y demanda para los candidatos en este momento y para un futuro próximo.

Las técnicas de reclutamiento on line son:

- **Webs corporativas.**

Muchas empresas cuentan con una sección de “empleo” en su web corporativa, donde publican sus ofertas. Además, es fácil para los demandantes de empleo dejar su currículum, cumplimentando un formulario electrónico o enviando un e-mail.

- **Sitios de empleo.**

Existen numerosos portales de empleo que realizan labores de intermediación laboral. Permiten publicar ofertas, acceder a ellas...Además, facilitan, dándose de alta, insertar el currículum y recibir las ofertas que se ajusten al perfil. Existen

portales de empleo generalistas (infoempleo, monster, etc.) y portales de empleo especializados en sectores de actividad y profesiones (finanzas, hostelería, autónomos, informáticos, etc.).

- **Redes sociales**

Las redes sociales son lugares virtuales que permiten a los usuarios generar un perfil desde el que hacer públicos información y datos, e interactuar con otros usuarios, además de poder ser localizados en la Red en función de las características publicadas en sus perfiles. También denominada “web social” o “web de las personas”, la mayor y más potente herramienta de la web 2.0 son las redes sociales, ese lugar virtual donde es posible contactar, buscar, encontrar, descubrir y aportar contenidos y experiencias (Pelegrín *et al.*, 2013).

Pero no es oro todo lo que reluce. Las redes sociales pueden ser una potente herramienta para el reclutamiento, pero para ello es necesario una importante inversión de tiempo y dedicación, además de control y especial cuidado, ya que de lo contrario una exposición en la red poco cuidada, y sobre todo obsoleta y no actualizada puede perjudicar seriamente la imagen del empleador. Para las empresas, “estar” en las redes sociales supone construir su reputación y para eso deben cuidar especialmente la calidad de sus contenidos, así como actualizarlos y dinamizar la actividad y participación del resto de usuarios (Pelegrín *et al.*, 2013).

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J.; Andrés, M.P.; Tous, L.; Rodríguez, J. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide, Málaga.
- Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- Dessler, G. (2001): *Administración de personal*. Prentice Hall, 4ª edic. México,
- Dolan, S.; Schuler, R.S.; Valle Cabrera, R. (2007): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- Gómez-Mejías, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- López-Fe y Figueroa (2002): *Persona y profesión*. Tea, Madrid.
- Olivares Uclés, Tíscar (2012): Reclutamiento y Selección 2.0: El papel de las redes sociales en la gestión de las personas. *Capital Humano*, nº 270. Noviembre de 2012.
- Pelegrín Fernández, C.; Peribáñez Núñez, L. (2013): *Experiencias en la dirección y gestión de Recursos Humanos*. Wolters Kluwer España.
- Saavedra (1998): *Planificación y selección de Recursos Humanos*. Pirámide, Madrid.
- Valle Cabrera, R.(cood.); Aragón Sánchez, A.; Fernández Alles, M.L.; Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P.; Sánchez Marín, G.; Sanz Valle, R. (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Educación, D.L. Madrid.



OCW UMA

Díaz Muñoz, Rocío. (2014). Dirección de Recursos Humanos. OCW-Universidad de Málaga, <http://ocw.uma.es>. Bajo licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Spain

